

Henrik Kiviö

Keskitetyn asiakaspalvelun ja korjaamoiden yhteistyön kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Auto- ja kuljetustekniikka

Insinöörityö

4.5.2015

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Henrik Kiviö Keskitetyn asiakaspalvelun ja korjaamoiden yhteistyön kehittäminen 53 sivua + 6 liitettä 4.5.2015
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Auto- ja kuljetustekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	Tuotetekniikka
Ohjaaja(t)	Koulutusvastaava Pertti Ylhäinen, Metropolia Liiketoiminnan kehitysjohtaja Jussi Ruukonen, Volvo Finland Ab
<p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksena Volvo Finland Ab:lle ja siinä käsitellään Volvo Service Centerin ja Truck Centereiden yhteistyötä. Yhteistyössä oli havaittu puutteita ja niiden ilmenemisestä ja alkuperästä haluttiin selvitystä. Tutkimus suoritettiin tekemällä yhteistyön osapuolien edustajille henkilöhaastatteluja ja analysoimalla niiden tuloksia.</p> <p>Volvo Service Center on Suomessa Volvo-kuorma-autojen myynti- ja korjaamotoiminnasta vastaavan Volvo Finland Ab:n yleinen ajanvarauspalvelu, ja Volvo Truck Centerit ovat sen korjaamotoiminnasta vastaavia raskaan kaluston korjaamoita.</p> <p>Tutkimus aloitettiin luomalla tutkimussuunnitelma, jonka mukaisesti tutkimus pyrittiin suorittamaan. Tämän jälkeen tutustuttiin Service Centerin prosesseihin ja toimintaan. Truck Centereiden toiminnasta tutkijalla oli aiempaa kokemusta. Tutustumisen ja ennakkotietojen avulla luotiin haastattelupohja, joka sisälsi aihealueittain yhteistyöhön liittyviä kysymyksiä. Haastattelut suoritettiin Tampereen, Turun, Porin, Lahden ja Vantaan Truck Centereissä ja haastattelut kohdistuivat huoltopäälliköihin, työnjohtajiin ja palvelutuotemyyjiin. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin teknisen tuen edustajaa ja jälkimarkkinajohtajaa. Haastatteluja pidettiin yhteensä 10 kappaletta ja niistä saadut tulokset esitettiin sanallisesti, taulukoin sekä paikkakunnittain haastattelumatriisina. Tuloksia analysoitiin tutkijan omaa pohdintaa ja juurisyysanalyysiä käyttäen.</p> <p>Tulokset koskivat haastatelluista osastoista johtuen Service Centerin kehitystarpeita. Tuloksista pyrittiin kuitenkin analysoimaan myös Truck Centereiden mahdollisia kehitystarpeita. Tuloksiksi saatiin organisaation tiedossa olleiden resurssipulan ja johtamisen etäisyyden lisäksi Service Centerin ja sen prosessien tuntemiseen sekä sen työn laatuun liittyviä asioita. Näillä alueilla ilmenneiden kehitystarpeiden juurisyiksi arvioitiin markkinoinnin puute, asiakkaista riippuvaiset asiat, korjaamoiden ohjeistukset sekä prosessituntemukset.</p> <p>Tutkimuksessa havaittuihin kehitystarpeisiin esitettiin kehitysehdotuksia osastoittain sekä pohdittiin yhteistyön kehityksen todentamiseksi seurattavia asioita. Tutkimuksella saavutettiin sille asetetut tavoitteet ja sen katsottiin olevan ensimmäinen askel osastojen yhteistyön kehittämiseksi.</p>	
Avainsanat	Yhteistyö, Volvo, haastattelu, prosessi, kehittäminen, kuorma-auto

Author(s) Title Number of Pages Date	Henrik Kiviö Development of Co-Operation between Centralized Customer Service and Workshops 53 pages + 6 appendices 4 May 2015
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Automotive and Transport Engineering
Specialisation option	Automotive Design Engineering
Instructor(s)	Pertti Ylhäinen, Senior Lecturer, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences Jussi Ruokonen, Business Development Director, Volvo Finland
<p>This Bachelor's thesis was carried out for Volvo Finland and it investigates the co-operation between Volvo Service Center and Volvo Truck Centers. Volvo Finland needed information about the main reasons that cause problems in the co-operation. The research was carried out by interviewing the Truck Centers' employees and by analysing the interviews.</p> <p>Volvo Finland is responsible for the sales of Volvo trucks and workshop supplies in Finland. Volvo Service Center is Volvo Finland's centralised appointment service and Truck Centers are its commercial vehicle workshops.</p> <p>The research was started by getting familiar with the Service Center processes. The writer had some earlier experience of Truck Center's operations. Based on this information the interview form was created. The form was divided into different fields and it included questions about the co-operation. The interviewed workshops were Tampere, Turku, Pori, Lahti and Vantaa and interviewed employees were service managers, foremen and product sellers. Also the technical support and the commercial aftermarket manager were interviewed. There were altogether ten interviews. The results received from the interviews were represented verbally and in charts. The results were analysed by using a method that helps in clarifying the main problems in the co-operation.</p> <p>Because of the interviewed departments the results consisted of Service Center's development needs. The analysed results showed that the Truck Centers operations might also need some development. Before this research the company had noticed that Service Center's resources were too low and the management seemed to be too distant. The results showed that the problems in co-operation are based on the knowledge and quality of the operations. In these areas the main reasons were estimated to be the workshop's instructions, process knowledge, customer-based factors and the lack of marketing.</p> <p>Recommendations were given for each department to develop and improve co-operation and solve problems. To prove the possible development, issues to be monitored were considered. This Bachelor's thesis reached its objectives and it is the first step in starting to develop the co-operation.</p>	
Keywords	Co-operation, Volvo, interview, process, developing, truck

Sisällys

Lyhenteet ja käsitteet

1	Johdanto	1
2	Yritys	2
2.1	Volvo Finland Ab	2
2.2	Service Center	4
2.3	Truck Center	4
2.4	Tekninen tuki	5
3	Yhteistyön toimivuuden selvittäminen	6
3.1	Toiminnan teoriaa	6
3.2	Tutkimussuunnitelma	8
3.3	Tutkimuksen toteuttaminen	9
3.4	Korjaamoiden haastattelut	12
3.4.1	Huoltopäälliköiden ja työnjohtajien haastattelut	12
3.4.2	Palvelutuotemyyjien haastattelut	17
3.5	Muut haastattelut	18
4	Tulosten käsittely	20
4.1	Haastatteluiden tulokset	20
4.2	Tulosten pohdinta	30
5	Juurisyyanalyysi	38
6	Yhteistyön kehitysehdotukset	41
6.1	Service Centerin kehitysehdotukset	42
6.2	Truck Centereiden kehitysehdotukset	45
6.3	Muiden osastojen kehitysehdotukset	48
7	Ehdotukset yhteistyön kehityksen seuraamiseksi	49
7.1	Tuottavuuden seuranta	49
7.2	Palautteen seuranta	50
8	Yhteenveto ja johtopäätökset	51

Liitteet

Liite 1. Vuonna 2014 rekisteröidyt kuorma-autot merkeittäin painoluokissa

Liite 2. Vain yrityksen käyttöön

Liite 3. Vain yrityksen käyttöön

Liite 4. Vain yrityksen käyttöön

Liite 5. Vain yrityksen käyttöön

Liite 6. Vain yrityksen käyttöön

Lyhenteet ja käsitteet

Argus	Teknisen tuen järjestelmä teknisten ongelmien ratkaisemiseen.
Balanssi	Huoltosopimuksellinen leasing-ajoneuvo.
Call Center	Osa Service Centeriä, jonka toimintaan kuuluu puheluiden ohjaamista, puhelinsarjojen hallintaa ja puhelumäärien seuraamista.
CM	Customer Management. Sisältää asiakastiedot, viestit ja palautteet.
CQ Online	Huoltosopimuslaskentaohjelma.
Dealer Web	Volvon henkilökunnalle tarkoitettu sisäinen jälleenmyyjäportaali.
Driver Interview	Asiakkaan haastatteluohjelma ajanvarauksen tueksi.
Dynafleet	Kuljetusten tietojärjestelmä, joka sisältää muun muassa polttoaineenkulutuksen, ajotavan ja työajan seurannan.
Fleet	Suurasiakas.
GDS Fusion	Korjaamoiden ajanvaraus- ja työmääräysjärjestelmä.
Huoltosopimus	Sopimus ajoneuvon huollosta ja korjauksesta kiinteää kuukausimaksua vastaan.
Impact	Volvo kuorma-autojen huolto- ja korjausohjeet sekä räjäytyskuvat.
TechTool	Vikakoodien lukemiseen ja vianmääritykseen tarkoitettu ohjelma.
VBI	Volvo Bodybuilder Instructions. Ajoneuvon tilauksen erittely.

VDA+	Tietokanta, jossa on ajoneuvon tekniset tiedot ja kampanjatiedot.
VolvoVisio	Varaosien tilausjärjestelmä.
VOSP	Ohjelma, jolla tehdään huoltosuunnitelmat ja joka sisältää ne.
VSR	Volvo Service Record.
VST	Ohjeaika työvaiheiden suorittamiseen.

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Volvo Service Centerin ja Truck Centereiden yhteistyötä. Service Center on Volvon palvelu, joka huolehtii keskitetystä huollon ajanvarauksesta, ajoneuvojen huoltokutsuista sekä osaltaan huoltosopimuksiin ja -suunnitelmiin liittyvistä asioista. Sen tarkoituksena on korjaamoiden työnjohdon työtaakan keventäminen ja asiakkaiden palveleminen. Volvo Truck Centerit ovat Suomessa toimivia Volvo- ja Renault-merkkisten kuorma-autojen huoltokorjaamo-, varaosa- sekä jälleenmyyjäpalveluita tarjoavia toimipisteitä.

Opinnäytetyönä suoritettavan tutkimuksen alkusyy on osastojen yhteistyössä havaitut puutteet ja niiden kehitystarpeet. Osastojen toimintojen tehostamiseksi yhteistyön kehittäminen koetaan tarpeelliseksi. Kehitystarpeiden johdosta osastojen yhteistyötä vaikeuttavien syiden selvittäminen ja niiden rajaaminen koetaan tärkeäksi.

Tutkimus toteutettiin suorittamalla henkilöhaastatteluita Service Centerin tarpeiden mukaan valittavissa Truck Centereissä. Niistä tullaan haastattelemaan huoltopäälliköitä, työnjohtajia sekä muun muassa huoltosopimuksia myyviä palvelutuotemyyjiä. Service Centerin osalta tutustuttiin sen toimintaan seuraamalla sen henkilöstön työpäiviä. Service Centerin toiminnan laajemmaksi hyödyntämiseksi haastateltiin myös Volvon teknistä tukea sekä jälkimarkkinajohtajaa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Service Centerin ja korjaamoiden yhteistyöhön vaikuttavia asioita ja pyrkiä rajaamaan niistä ongelmia aiheuttavat. Niiden lisäksi pyritään selvittämään, missä vaiheessa prosesseja ongelmia ilmenee ja mitkä ovat niiden alkuperäiset aiheuttajat. Näihin ongelmiin pyritään löytämään yhteistyötä parantavia kehitysehdotuksia kaikkien yhteistyön osapuolien näkökulmasta. Opinnäytetyö antaa tilaajayritykselle tietoa siitä, mihin sen tulisi kiinnittää huomiota osastojen yhteistyön kehittämiseksi, sekä tarjoaa mahdollisia ratkaisuja kehittämisen toteuttamiseksi.

Opinnäytetyön tekijä on tehnyt Volvo Truck Center Lohjan toimipisteellä työharjoittelunsa sekä kesätöitä ja sijaisuuksia opintojen ohella. Työtehtävinä ovat olleet mekaanikon, varaosamyyjän sekä työnjohtajan tehtävät. Työkokemukset kaikilta eri osa-alueilta ovat tuoneet kirjoittajalle näkökulmaa ja ymmärrystä korjaamon toiminnasta sekä erityisesti sen prosessien toimivuuden merkityksestä asiakkaalle. Nämä kokemukset tuovat opinnäytetyöhön tärkeänä lisänä sen näkemyksen, millainen Service Centerin toiminnan vaikutus voi korjaamoille olla.

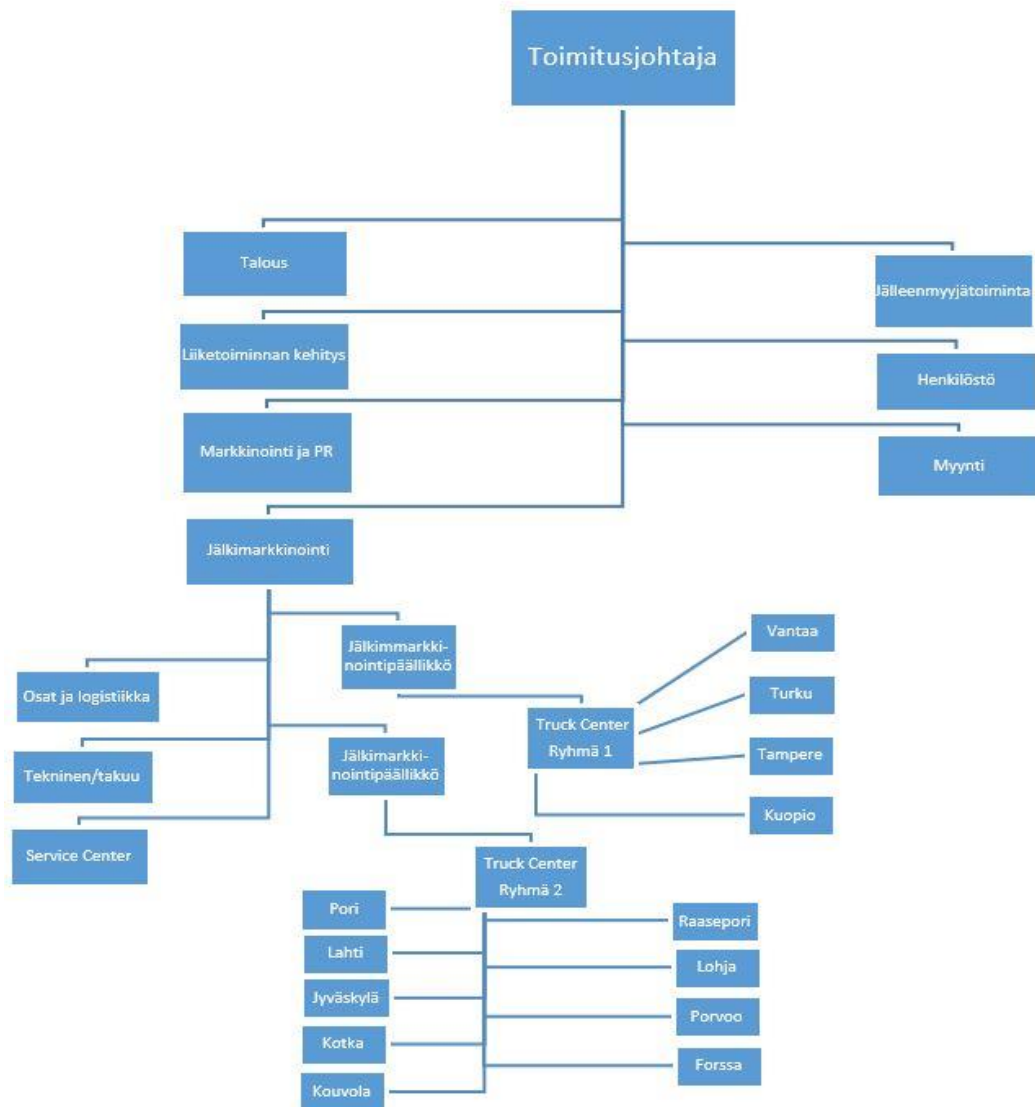
2 Yritys

2.1 Volvo Finland Ab

Volvo Finland Ab on osa Volvo Group -yhtymää. Volvo Group on yksi maailman johtavista kuorma-autojen, linja-autojen, maanrakennuskoneiden, meri- ja teollisuusmoottoreiden sekä teollisuuden palvelun tuottajista. Volvo Group -yhtymällä on toimintaa 20 eri maassa, ja se työllisti noin 120 000 henkilöä vuonna 2012. Volvo Group Trucks on Volvo Group -yhtymän kuorma-autotoiminnasta vastaava organisaatio, jonka edustajana Suomessa toimii Volvo Finland Ab. Se työllistää Suomessa noin 500 henkilöä (vuosi 2013) ja korjaamo- tai myyntitoimintaa sillä on Volvo Truck Centereiden puolesta 13 paikkakunnalla. Yhteensä Volvolla on Suomessa 29 raskaan kaluston myynti- ja huoltotoimipistettä, joista 16 on yksityisiä jälleenmyyjiä ja korjaamoja. Volvon antamat asiakaslupaukset auttavat yritystä täyttämään asiakkaiden odotukset ja saamaan lisää uusia uskollisia asiakkaita. Asiakaslupaukset ovat ystävällinen vastaanotto, asiakkaan tarpeisiin vastaaminen, selkeät sopimukset, avoin vuoropuhelu, asioiden tekeminen ensimmäisellä kerralla oikein, ensiluokkainen toimitus sekä helppo lähestyminen.

Vuonna 2014 uusia kuorma-autoja rekisteröitiin Suomessa 2560 kappaletta (liite 1) ja niistä suurin valmistaja oli Volvo 30,7 %:n markkinaosuudella. Se oli suurin valmistaja myös massaltaan yli 12 tonnisissa, joissa markkinaosuus oli 38,4 %, ja yli 16 tonnisissa, joissa markkinaosuus oli 37,9 %.

Volvo Service Center ja Volvo Truck Centerit toimivat kaikki jälkimarkkinointihallinnon alaisina erillisinä osastoina. Organisaatiokaaviosta (kuva 1) nähdään, miten organisaatio on jakautunut. Kaavioon on merkitty kaikki yrityksen osastot ja eniten tutkimukseen kohdistuvia on tarkennettu.



Kuva 1. Organisaatiokaavio.

Truck Centerit on jaettu maantieteellisesti alueisiin, joista Vantaan, Turun, Tampereen ja Kuopion alueen toimipisteet kuuluvat omaan ryhmäänsä ja loput toimipisteet toiseen ryhmään. Molemmat ryhmät toimivat oman jälkimarkkinointipäällikkön alaisuudessa. Service Centeristä vastaa koko jälkimarkkinointiosaston jälkimarkkinajohtaja. Opinnäytetyön tekemisen aikana yrityksessä suoritettiin organisaatiomuutos, jossa Service Center siirtyi liiketoiminnan kehitysjohtajan alaisuudesta jälkimarkkinajohtajan alaisuuteen.

2.2 Service Center

Volvo Service Center on asiakkaita palveleva keskitetty huoltopalvelu, joka toimii Vantaan Truck Centerin toimitiloissa. Service Centerissä työskentelee tällä hetkellä kaksi vakituista sekä yksi osa-aikainen asiakasneuvoja. Service Centerin historia Volvolla alkaa vuodesta 2007. Sen työtehtävät ovat muuttuneet useasti vuosien aikana ja työntekijöiden määrä on vähentynyt neljästä kahteen vakituiseen asiakasneuvojaan. Työtehtävien määrää on jouduttu viime aikoina karsimaan resurssipulan vuoksi. Service Center on toiminnassa arkisin kello 7–16.

Service Center on Volvolle tärkeä osa sen antamien lupauksen täyttämiseksi. Se on osa toimintaketjua, jolla asiakkaalle suunniteltujen huoltokäyntien suorittamisella pyritään mahdollisimman vähään ylimääräisten korjauskertojen määrään. Asiakkaan näkökulmasta Service Center on hyvin tärkeä osa koko kaluston kunnossapidosta, sillä se toimii asiakkaalle muistuttajana ajoneuvon huollontarpeesta, katsastuksesta sekä takuun päättymisestä ja huollon ajanvaraajana asiakkaan haluamalle korjaamolle. Se on osa Volvon palveluiden verkostoa, jolla asiakas kykenee ulkoistamaan kalustostaan huolehtimisen.

2.3 Truck Center

Volvo Finland Ab:n tarjoamasta korjaamo- ja myyntitoiminnasta vastaavat Volvo Truck Centerit 13:lla eri paikkakunnalla. Truck Centerit tarjoavat palveluinaan Volvo- ja Renault-kuorma-autojen korjaamo- ja varaosapalveluita, uusien ja käytettyjen ajoneuvojen myyntiä, katsastuspalveluita, ajoneuvovuokrausta sekä kuljettajakoulutusta.

Tämän opinnäytetyön kannalta Truck Centereiden oleelliset henkilöstön osat ovat korjaamotoimintaan liittyvät työntekijät. Truck Centereiden johdosta vastaavat toimipistekohtaisesti huoltopäälliköt ja heidän alaisuudessaan toimivat työnjohtajat, palvelutuotemyyjät, varaosamyyjät sekä mekaanikot. Työnjohtajien vastuulla on korjaamon hallityönjohtaminen sekä asiakaspalvelu. He vastaanottavat asiakastyöt, tekevät työmääräykset ja jakavat työt varaosamyyjille sekä mekaniikoille. Työnjohtajat vastaavat työn etenemisestä ja valmistumisesta ajallaan. Palvelutuotemyyjät toimivat Volvon tarjoamien palveluiden, esimerkiksi huoltosopimusten ja kuljetustietojärjestelmien myyjinä.

2.4 Tekninen tuki

Volvo Finland Ab:n tekninen tuki toimii Vantaan pääkonttorin tiloissa työllistäen viisi henkilöä. Sen henkilöstö koostuu neljästä huoltoinsinööristä ja yhdestä takuukäsittelijästä. Huoltoinsinöörien vastuulla on toimia korjaamoiden teknisenä tukena. Korjaamot voivat olla yhteydessä tekniseen tukeen vaikeampien teknisten ongelmien kanssa. Teknisellä tuella on puhelinsarja, johon vastataan kiireellisissä tapauksissa ja avustetaan ongelmien ratkaisemisessa. Jos ongelmaa ei saada ratkaistua teknisen tuen toimesta, toimii se yhteydenottajana tehtaan tekniseen tukeen.

Yksi teknisen tuen työtehtävistä on huoltokyselyihin eli Argus-kyselyihin vastaaminen. Vähemmän kiireellisissä tapauksissa korjaamoilla on mahdollisuus tehdä kysely, joka täytetään Volvon Dealer-portaalin kautta ja lähetetään tekniseen tukeen. Tekninen tuki käsittelee kyselyt järjestyksessä ja toimittaa niihin tarvittavat vastaukset Argus-järjestelmään Dealer-portaaliin. Näissäkin tapauksissa tekninen tuki on tarvittaessa yhteydessä Volvon Technical Servicen osastokohtaisiin asiantuntijoihin. Tarpeen vaatiessa seuraava auttava taho on suunnitteluosasto, joka vastaa osien suunnittelusta ja valmistuksesta.

Näiden tehtävien lisäksi tekninen tuki tekee tarvittaessa asiakaskäyntejä. Sen työntekijät käyvät tarvittaessa asiakkaan ajoneuvon kyydissä tutkimassa vikoja tai korjaamalla suorittamassa vianmääritystä mekaanikoiden apuna. Tekninen tuki osallistuu myös osaltaan suurasiakkaiden kanssa käytäviin palavereihin. Osa teknisen tuen henkilöstöstä työskentelee myös tuotekehityksen parissa. Kehitettävät tuotteet käsittävät lähinnä Suomessa käytössä olevia ja esimerkiksi Suomen olosuhteiden vaatimia tuotteita, kuten esimerkiksi ilmajousituksen ohjelmistoja.

3 Yhteistyön toimivuuden selvittäminen

3.1 Toiminnan teoriaa

Tutkimuksen aiheeseen liittyy prosessien johtaminen ja kehittäminen sekä puhelinmarkkinointi. Yhteistyön toimimiseksi prosessien kulun tulisi olla kaikkien osastojen tiedossa. Prosessien tiedottamisesta ovat osin vastuussa osastojen johtajat ja osin osastojen edustajat itse. Prosessien kehittymisen mahdollistamiseksi kaikkien osapuolien tulee tuntea niiden nykytila.

Perinteisessä organisaatioiden kehittämisajattelussa lähtökohtana on yhteisön nykytilan selvittäminen tavallisimmin kyselyin ja/tai haastatteluin. Saatujen tulosten pohjalta paikallistetaan keskeisimmät ongelmat ja kehittämistarpeet. Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu myös, että tulokset annetaan organisaation käyttöön. Tutkijan esiteltyä tulokset organisaation jäsenet valitsevat kehittämisalueet ja miettivät kehittämisen keinoja. Sen jälkeen työn tulokset kootaan ja yhdessä sovitaan käytännön kehittämistoimenpiteistä, vastuuhenkilöistä, aikatauluista ja seurannasta. Yhteisön tilan kehitystä seurataan useissa kehittämishankkeissa vuosittaisten tilannekartoitusten avulla. [1, s. 39.]

Prosessikeskeisen kehittämisen painopiste on yhteisön arkipäivän tutkimisessa sen jokaisella tasolla. Yhteisöä kehitetään ensisijaisesti alhaalta ylöspäin, koska niin julkishallinnon kuin myös yksityisen sektorin organisaatioiden perustehtävä on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Perustason henkilöstön kuuleminen ja sen vaikutusmahdollisuuksien takaaminen on välttämätöntä onnistumisen kannalta. Johdon tehtävä on tukea kaikin tavoin perustason toimintaa ja luoda optimaaliset toimintaedellytykset. Yhteisön menestyminen edellyttää kaikkien jäsenten johdon, esimiesten ja työntekijöiden näkemysten, tiedon ja kokemusten hyödyntämistä. Siksi kehittämisessä ja arkipäivän toiminnassa on nähtävä yhteisön kokonaistilanne ja kokonaisuuden etu. [1, s. 31].

Tarvitaan säännöllisesti organisoituja kokouksia ja palavereja, joissa yhteisö kokoontuu pohtimaan yhdessä työtään ja työyhteisöään koskevia kysymyksiä. Yhteisön kehittäminen edellyttää avointa keskustelua ja vastuullista kuuntelemista. [1, s. 34–35.] Yhteisissä kokouksissa tulisi keskustella kaikista yhteisön jäsenten esiin ottamista asioista; työn ja työyhteisön hyvistä ja huonoista puolista, onnistumisista ja epäonnistumisista, myönteisistä keskinäisistä suhteista ja ristiriidoista, menneisyydestä ja tulevaisuudesta [1, s. 36].

Markkinointi on osa Service Centerin työtä. Markkinointia tapahtuu vain puhelimitse, joten sitä tarkastellaan puhelinmarkkinoinnin kannalta. Erityisesti huoltosopimuksettomien ajoneuvojen ja myyntikampanjoiden osalta asiakaskontaktit ovat puhelinmyynnin luonteisia. Näiden työtehtävien tuottavuuden varmistamiseksi tulisi työntekijöiden tuntee puhelinmarkkinoinnin perusteita.

Puhelinmarkkinointia voidaan tarkastella kahdella tasolla: myyntiä pohjustavana puhelinviestintänä ja puhelimella toteutettavana myyntityönä. Molemmat ovat laajasti käytettyjä ja merkittäviä puhelinmarkkinoinnin toimintamuotoja. [2, s. 385.]

Eräs puhelimella tehtävä pohjustusviestinnän toteutusmalli on kartoittaa prospektien eli oletettavan potentiaalisen asiakaskunnan joukkoa tilanteessa, jossa haetaan kyseessä olevasta kohderyhmästä ne, jotka varsinaisten myyntitoimien kohteena ovat otollisimmat. Tämä asiakaspotentiaalinen kartoitus voidaan tehdä sekä tuotetarpeen että yrityskiinnostavuuden kannalta. Oleellista lopputuloksessa on se, että kartoituksen avulla saadaan rajalliset myyntiresurssit suunnattua juuri niihin kohteisiin, joista on helpoiten saatavissa tulosta. [2, s. 386.]

Toinen tapa tehdä pohjustusviestintää puhelimella on käyttää puhelinta myynnin käynnistämisen apuna. Se voidaan toteuttaa joko puhelinyhteyttä pohjustavalla suoramainoslähetyksellä tai suoralla puhelinmyynnillä. Puhelimitse tehtävässä myynnin käynnistystyössä on maltettava mielensä niin, ettei puhelimessa pyritä liikaa argumentoimaan ja myymään asiaa yksityiskohtaisella tasolla. Tässä vaiheessa myyjällä on vain yksi tavoite: saada sovituksi mahdollisen asiakkaan kanssa yhteinen aika, jolloin voidaan rauhassa perehtyä tuotteeseen. [2, s. 386–387.]

Kun myyjän ja ostajan välillä on toimiva suhde, on myynnin käynnistäminen puhelimitse varsin luontevaa. Samoin se on vaivatonta silloin, kun yhteydenotto tapahtuu asiakkaan suunnalta. Vastaavasti puhelimitse tapahtuva myynnin käynnistyminen vaikeutuu, kun asiakasyrityksellä ei ole tietoa yrityksestä, tuotteesta tai henkilöstä, joka myyjäyrityksestä soittaa. Tällöin sekä ennalta toteutettu pohjustusviestintä että taito luoda puhelinyhteydestä luonteva ovat ratkaisevia tekijöitä, kun halutaan varmistaa puhelimitse tehtävän myynnin käynnistämisen onnistuminen. [2, s. 387.]

3.2 Tutkimussuunnitelma

Tutkimuksen toteuttamisen tueksi luotiin aluksi tutkimussuunnitelma. Tutkimussuunnitelma on lyhyt kuvaus siitä, mitä tutkitaan ja minkä vuoksi. Tutkimuksen aihe taustoittuu tilaajayrityksen havaitsemiin ongelmiin osastojen välisessä yhteistyössä ja havaittuihin mielipiteisiin Service Centerin toiminnasta. Lähtökohtia tutkimukselle olivat osastojen jonkin asteinen yhteistyö ja sen kehittämistarpeet. Aiheen merkitys osastoille arvioitiin tärkeäksi, koska tutkimuksen uskotaan olevan ensimmäinen askel yhteistyön kehittymiselle.

Tutkimukselle suunniteltiin tavoitteiksi osastojen toisiinsa suhtautumisen ja yhteistyön senhetkisen tilan selvittäminen, ilmenevien ongelmien rajaaminen ja kehitysehdotusten luominen. Tutkimuksen tehtävänä oli haastatteluiden ja niistä saatujen tulosten sekä pohdinnan avulla saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Tehtävä koettiin selkeäksi ja sen toteuttamiseksi ei tutkimuksen alkuvaiheessa ilmennyt ongelmia. Tutkimus rajattiin käsittelemään aihetta siten, että sillä pyrittiin selvittämään ongelmien alkuperäiset aiheuttajat ja tuomaan esille kehitystä vaativia kohteita yhteistyössä. Lisäksi tutkimuksen tulosten jälkeen opinnäytetyöhön suunniteltiin sisällytettäväksi kehitysehdotusten esittäminen ongelmien mahdollisiksi ratkaisuiksi. Yhteistyön kehittämistä käytännössä ei voida opinnäytetyön avulla toteuttaa, sillä opinnäytetyön tekijän ei katsota voivan organisaation ulkopuolisena tahona vaikuttaa osastojen toimintamallien muuttamiseen.

Tutkimuksen teoreettinen pohja rakentuu prosessitoiminnasta, puhelinmarkkinoinnista, korjaamoiden ajanvarauskäytännöistä ja tilaajayritykseltä saatavasta aiheeseen liittyvästä materiaalista. Näiden pohjatietojen ja osastoihin tutustumisen avulla pyrittiin luomaan tutkijalle käsitys yhteistyön taustoista, toimivuudesta, sisällöstä ja mahdollisuuksista. Keskeisimpiä käsitteitä opinnäytetyössä olivat Volvon organisaatio eri osastoihin, osastojen ja prosessien kuvaukset, haastattelut ja niiden tulokset sekä pohdinta ja kehitysehdotukset.

Tutkimuksen suorittamiseen suunnitellut menetelmät ovat henkilöhaastattelut ja niiden tulosten analysointi. Työn tilaajan toiveesta haastattelut päätettiin toteuttaa korjaamoilla paikan päällä suoritettavina haastatteluina niistä saatavan laajemman ja henkilökohtaisemman tiedon perusteella. Tämä haastattelumalli arvioitiin esimerkiksi sähköpostitse toteutettavaa lomakehaastattelua paremmaksi, koska sen päätettiin antavan enemmän

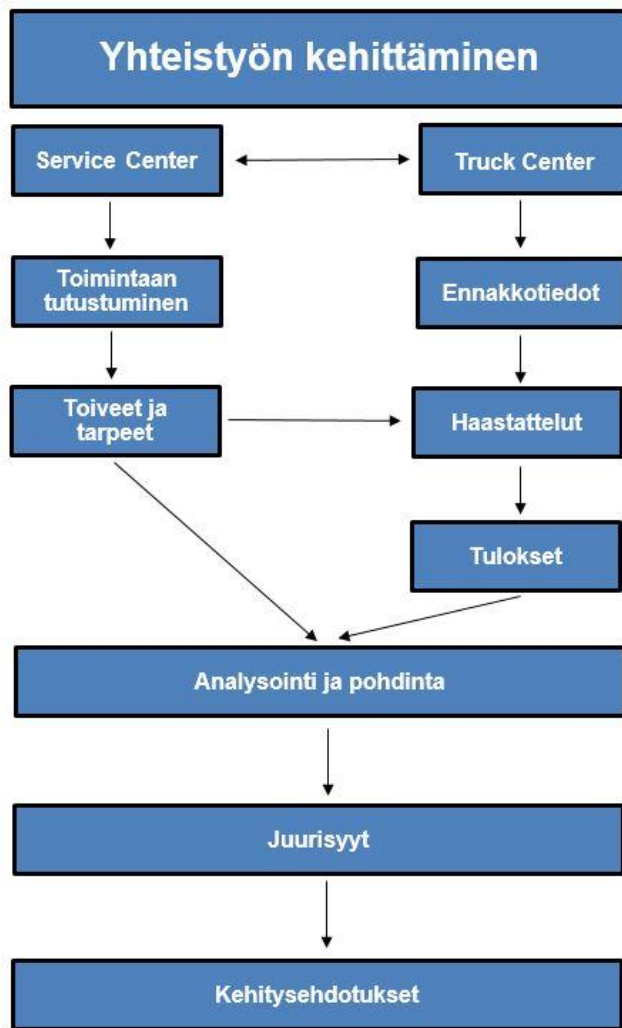
henkilökohtaista tietoa ja ennakkoluulojen merkityksen haastattelua kohtaan olevan vähäisempää. Valmiina aineistona oli Service Centerin prosesseja kuvaavaa aineistoa, organisaatiokuvauksia, organisaatiohistoriaa sekä tutkimuksen aiheeseen liittyvien teorioiden myötä prosessitoimintaa ja puhelinmarkkinointia kuvaavaa kirjallisuutta. Lisää aineistoa suunniteltiin hankittavaksi sekä haastatteluiden kautta että Service Centerin työtehtäviä ja toimintaa seuraamalla.

Tutkimuksen raportointimenetelmät suunniteltiin osittain työn tilaajan toiveiden mukaisesti ja osin tutkijan mukaisesti. Haastatteluita varten päätettiin luoda haastattelupohja, jossa tultaisiin käsittelemään kysymyksiä aihealueittain. Haastatteluiden vastaukset kirjattaisiin ylös ja niiden antamia tuloksia suunniteltiin esitettäväksi taulukoiden, diagrammien ja haastattelumatriisien avulla. Tulosten analysoinnin suunniteltiin tapahtuvan oman pohdinnan ja juurisyyanalyysin keinoin.

Tutkimuksen osa-alueet suunniteltiin toteutettavaksi suunnitelman mukaisessa järjestyksessä, huomioiden haastateltavien aikataulut. Tutkimuksen tilaajan puolesta tutkimuksen suorittamiselle ei annettu tarkkaa aikataulua. Tutkimuksesta aiheutuvat kustannukset arvioitiin koostuvan haastatteluiden suorittamiseen kuluvista matkakustannuksista.

3.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Ennen tutkimuksen suorittamista luotiin edellä esitetty tutkimussuunnitelma, jonka mukaisesti tutkimusta pyrittiin toteuttamaan. Tutkimus eteni pieniä poikkeuksia lukuunottamatta suunnitelman mukaisesti. Seuraavassa kaaviossa (kuva 2) on esitetty tutkimuksen eteneminen tutkimusaiheesta tulosten saamiseen ja kehitysehdotuksiin. Kaavio kuvastaa tutkimuksen kulkua siten, että laatikoihin on nimetty osastot sekä niihin liittyvät tutkimuksen osat. Laatikoiden väliset nuolet kertovat tutkimuksen etenemisen vaihe vaiheelta.



Kuva 2. Tutkimuksen toteuttamista kuvaava kaavio.

Opinnäytetyön aluksi saatiin työn tilaajalta tutkimukselle aihe. Tutkimuksen aihe ja sisältö rajattiin ensin yleisesti ja tutkimuksen edetessä sisältöä tarkennettiin lisää. Tutkimuksen aluksi oli selvitettävä yhteistyön osapuolien prosesseja ja niiden toimintaa yhteistyössä. Prosesseihin tutustuminen suoritettiin vain Service Centerissä, sillä tutkijalla oli ennestään työn puolesta kokemusta Truck Centereiden toimintamalleista. Service Centerin prosesseihin tutustuttiin viettämällä työpäiviä Service Centerin toimitiloissa ja haastattelemalla sen henkilökuntaa. Tutustumisen aikana kirjattiin muistiin huomioitavia asioita yhteistyöhön liittyen. Näiden avulla saatiin aiheita haastatteluiden luomiseen. Materiaalin keräämisessä huomioitiin vain yhteistyön kannalta oleellisia asioita.

Service Centeristä saatujen tietojen sekä kirjallisen materiaalin pohjalta luotiin valituille osastoille omat haastattelumallit. Eri osastojen haastattelumallit erosivat sisällöiltään, koska yhteistyö eri osastojen kanssa sisältää eri prosesseja. Huoltopäälliköiden ja työjohtajien haastattelumalli oli laajin, sillä heidän kauttaan saatiin eniten yhteistyöhön liittyvää tietoa. Haastattelumallien kysymykset lajiteltiin aihealueittain selkeyden ja analysoitavuuden vuoksi. Haastattelumallien sisältö hyväksyttiin työn tilaajalla, jotta sen vastaavuus tarpeisiin voitiin todeta.

Haastateltaviin oltiin yhteydessä sähköpostilla, jossa kerrottiin lyhyesti opinnäytetyön aiheesta ja suoritettavasta haastattelusta. Osastojen haastattelujärjestyksellä ei koettu olevan merkitystä, joten haastattelut sovittiin haastateltavien aikataulujen mukaisesti. Haastattelut toteutettiin henkilöhaastatteluina vierailemalla valittujen osastojen luona. Haastattelut suoritettiin siten, että tutkija esitti kysymykset aihealueittain ja pyrki tarpeiden mukaan myös laajentamaan keskustelua kysymysten ulkopuolelle. Vastaukset kirjattiin aihealueittain analysointia varten.

Tulosten esittämiseen käytettiin sanallisen esityksen lisäksi taulukoita muun muassa Service Centerin prosessien tuntemisesta (kuva 4) ja yhteistyön kehityskohteista (kuva 6) haastateltujen mielestä. Tulokset esitettiin myös haastattelumatriisina (kuva 7), josta käy ilmi tuloksia paikkakunnittain. Tuloksina saadut yhteistyön ongelmat pyrittiin sijoittamaan luotuihin prosessikaavioihin. Sijoittaminen suoritettiin tutkijan pohdinnan avulla ja sillä pyrittiin selkeyttämään ongelman ilmenemiskohtaa yhteistyössä. Pohdinnan jatkoksi ongelmien alkuperäisiä aiheuttajia selvitettiin juurisyysanalyysiin keinoin.

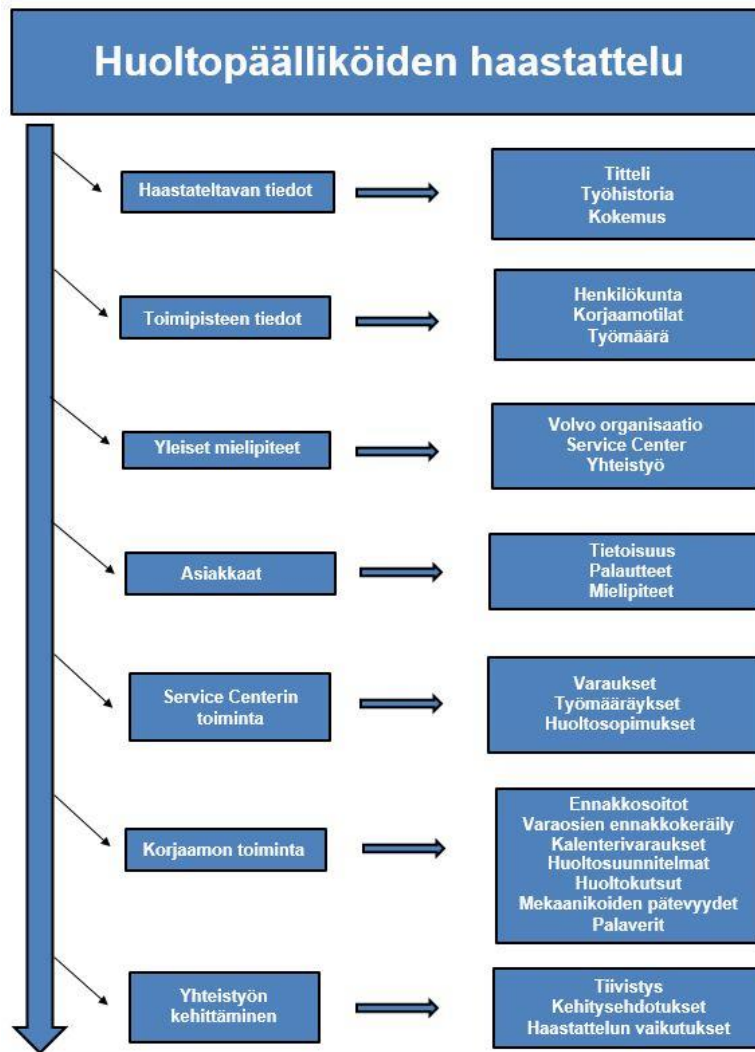
Ongelmien ilmenemiskohtien ja juurisyiden selvittämisen jälkeen mietittiin kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset koottiin osastojen edustajilta saaduista ideoista sekä tutkijan oman näkökulman ja pohdinnan kautta. Kehitysehdotuksia esitettiin osastokohtaisesti. Tutkimuksen yhteistyöstä ja sen toimivuudesta tuoman lisätiedon todettiin luovan mahdollisuuden toiminnan kehittymiselle, joten mahdollisen kehittymisen todentamiseksi mietittiin seurantaan vaativia asioita. Seurantaan vaativilla asioilla pyrittiin tuomaan esille tutkijan oma mielipide siitä, mitkä ovat yhteistyön kehittymisen todentamisen kannalta tärkeitä kohteita seurata.

3.4 Korjaamoiden haastattelut

Tutkimuksessa ei haastateltu kaikkia Volvo Truck Centereitä aikataulun riittämättömyyden vuoksi. Haastattelut pidettiin vain Service Centerin kanssa ennalta valituissa toimipisteissä. Valittuihin Turun, Tampereen, Porin, Lahden ja Vantaan toimipisteisiin päädyttiin Service Centerin kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Keskusteluissa käytiin läpi haastateltavien toimipisteiden toiminnassa havaittuja puutteita ja yleisiä toimintatapoja ja näistä valittiin eniten haastattelun tuoman lisätiedon vaativia toimipisteitä. Korjaamoiden henkilökunnasta haastateltiin muilta paikkakunnilta huoltopäälliköitä ja palvelutuotemyyjiä, mutta Vantaan toimipisteeltä vain työnjohtajia. Vantaan haastatteluiden merkitys oli lähinnä haastattelumallin kokeileminen ja pohjatiedon saanti. Vantaan korjaamon ja Service Centerin yhteistyön ei koettu olevan selkeä syy haastatteluille. Haastattelut suoritettiin kuukauden aikana viidessä eri toimipisteessä. Aikataulun venyminen johtui haastateltavien henkilöiden aikataulujen mukaan suunnitelluista vierailuista. Yksi haastattelu kesti keskimäärin 1,5 tuntia.

3.4.1 Huoltopäälliköiden ja työnjohtajien haastattelut

Korjaamoiden edustajille tarkoitetussa haastattelumallissa käytiin läpi yleisesti korjaamon ja asiakkaiden suhdetta Service Centeriin ja sen toimintaan sekä korjaamoiden omaa toimintaa. Haastattelu oli jaoteltu yleisiin mielipiteisiin, asiakkaisiin sekä korjaamon ja Service Centerin toimintaa läpi käyviin osioihin. Haastattelun lopuksi kerättiin vielä korjaamon edustajien ideoita yhteistyön kehittämiseksi. Haastattelun sisältökaaviosta (kuva 3) käy ilmi huoltopäälliköiden ja työnjohtajien haastatteluiden sisältö ja eteneminen.



Kuva 3. Haastattelun sisältökaavio.

Kuvion vasemmanpuoleiset laatikot järjestyksessä ylhäältä alas kuvaavat käsitellyt aihealueet. Oikeanpuoleiset laatikot kuvaavat kunkin aihealueen sisältämien kysymysten aiheita.

Haastateltavan ja toimipisteen tiedot

Haastattelun aluksi kerättiin haastateltavan tietoja, kuten haastateltavan työhistoriaa ja koulutusta. Seuraavaksi käsiteltiin korjaamon tietoja: mekaanikoiden, työnjohtajien ja varaosamyyjien määrää ja yleistä työtilannetta. Nämä tiedot käsiteltiin aluksi, jotta haastatteli saisi käsityksen haastateltavasta ja hänen edustamastaan korjaamosta. Näillä tiedoilla arvioitiin olevan merkitystä tavoiteltuihin tuloksiin vain korjaamoiden kokojen puolesta.

Yleiset mielipiteet

Yleisten mielipiteiden kysyminen sekä Volvosta työnantajana että Service Centeristä yhteistyökumppanina kertoivat haastateltavan kokemuksista yleisellä tasolla. Näiden kautta saatiin heti alkuun käsitys siitä, minkä luonteinen haastattelusta oli tulossa. Tällä tavoin haastattelija osasi varautua tiettyihin kysymyksiin ottamalla niihin oikeanlaisen lähestymiskannan. Tässä aihealueessa tiedusteltiin myös haastateltavan tietoisuus Service Centerin prosesseista. Tämän perusteella ymmärrettiin osaltaan haastateltavien mielipiteet Service Centerin henkilöstön riittävydestä ja yleisestä suhtautumisesta Service Centeriin. Jos haastateltavat eivät osanneet nimetä kaikkia prosesseja, ei heille kerrottu niitä, koska niiden vaikutusta haastateltavan mielipiteisiin haluttiin välttää.

Asiakkaat

Haastateltavien yleisten mielipiteiden selvittyä aloitettiin yhteistyöhön käytännössä vaikuttavien asioiden käsittely. Ensimmäisenä asiana käsiteltiin asiakkaiden suhdetta Service Centeriin. Kysymyksissä kysyttiin asiakkaiden yleistä tietoutta Service Centeristä, asiakkailta tulleita palautteita ja niiden saattamista Service Centerin tietoon. Kysymyksillä haluttiin selvittää paikkakuntakohtaisesti asiakaskunnan mielipidettä huoltoonkutsuista ja yhteydenotoista sekä yleistä tietoisuutta Service Centerin toiminnasta. Vastauksien perusteella voitiin päätellä esimerkiksi Service Centerin toiminnan tiedostamisen tarvetta asiakkaille sekä osaltaan Service Centerin työn määrää alueella.

Service Centerin toiminta

Ennen haastatteluiden toteuttamista tutkimuksessa kävi ilmi, että korjaamoiden mielipide Service Centerin tekemistä varauksista korjaamoiden työkalenteriin olisi negatiivinen. Asiaa käsiteltiin kysymyksillä, jotka sisälsivät tiedustelua korjaamoiden mielipiteestä ja varausten määrästä sekä niiden merkityksestä korjaamolle. Tällä tavoin haluttiin saada osaltaan käsitystä siitä, ymmärtävätkö korjaamot Service Centerin tekemän työn merkityksen.

Seuraavat käsiteltävät kysymykset koskivat tehtyjä työmääräyksiä ja huoltosopimuksia sekä korjaamon niistä tekemiä havaintoja. Työmääräysten sisällön oikeellisuutta ja riittävyyttä tiedusteltiin erityisesti lisätöiden merkintöjen kannalta. Haastateltavien haluttiin

tuovan esille, onko Service Centerin tekemissä työmääräyksissä joitakin toistuvia ongelmia. Tässä yhteydessä otettiin myös esille asiakkailta tullut palaute Service Centerin kontakteissaan kirjaamien lisätöiden aikatauluista ja hinnoista. Tällä haluttiin osaltaan selvittää, informoiko Service Center asiakasta riittävästi lisätöiden sisällöstä ja aikataulusta huoltoonkutsuissa. Huoltosopimuksia käsittelevissä kysymyksissä tiedusteltiin huoltosopimuksellisten ajoneuvojen määrää alueella, huoltosopimusten sisältöä ja sopimuksissa ilmenevien ongelmien ratkaisemista.

Korjaamon toiminta

Yhteistyöhön vaikuttavia korjaamon työskentelytapoja tutkittiin useita asioita koskevien kysymysten avulla. Ensimmäinen niistä koski asiakkaille tehtäviä ennakkoasioita muutamaa päivää ennen ajoneuvon korjaamolle saapumista. Haluttiin selvittää, tekeekö korjaamon työnjohto ennakkoasioita ja millaisissa tilanteissa niitä tehdään. Ennakkoasiointien tekeminen Service Centerin tekemiin varauksiin olisi erityisen tärkeää, koska Service Center usein keskustelee huollon ajanvarauksesta asiakasyrityksen ajonjärjestelijän tai muun yhteyshenkilön kanssa. Näissä työtehtävissä toimivat henkilöt eivät välttämättä tunne kyseisen ajoneuvon sen hetkisiä vikoja vain ainoastaan sen määräaikaishuollon ajankohtaisuuden. Tällöin huoltoaikaa varatessaan Service Center varaa korjaamolle aikaa vain määräaikaishuollon suorittamiseen, jolloin vikojen korjauksille ei ole aikaa. Riittävän työajan varaamisen ja lisävaraosien tarpeellisuuden lisäksi ennakkoasioissa huomioitava asia olisi oikean mekaanikon varaamisen varmistaminen kyseiselle työlle.

Service Centerin varauksissa varaosien ennakkoilmoituksen toimivuuden tiedusteleminen koettiin tärkeäksi. Sen katsottiin olevan yksi mahdollinen ongelmakohta, tarkasteltaessa työketjun sujuvuutta Service Centerin asiakaskontaktista siihen, kun ajoneuvon huolto korjaamolla on valmis. Asiaa tiedusteltiin korjaamoilta pyytämällä selvitystä varaosien ennakkoilmoituksen suorittamisesta. Haastattelun kannalta tärkeimmät tiedot koskivat varaosatarpeen tiedon kulkua työnjohtajalta varaosamyyjälle. Haastateltavia pyydettiin myös kertomaan, jos Service Centerin varaamat työt olisivat aiheuttaneet tältä osin ongelmia.

Korjaamon GDS Fusion -järjestelmän käyttöä tiedusteltiin varausten teon kannalta. Järjestelmässä on mahdollisuus tehdä kalenteriin ajanvaraus ilman että tehdään työmääräystä. Tällaisten ajanvarausten käytöstä haluttiin tietoa ja syitä sen käyttöön, sillä sen oli todettu aiheuttavan ongelmia Service Centerin toimintaan etänä. Kyseiset ongelmat

aiheutuvat ilman työmääräystä tehtyjen varausten yksilöitymättömyydestä millekään ajoneuville. Tällöin Service Center ei löydä järjestelmän haulla, onko jollekin ajoneuville jo olemassa ajanvaraus. Ajanvarauksissa ei ole myöskään kuvattu tai aikataulutettu työn sisältöä tarkemmin, joten se vaikeuttaa kyseisen varauksen jälkeisen työajan varaimista.

Huoltosuunnitelmista valmiiksi löytyvien työvaiheiden kopioiminen työmääräyksille oli haastattelun tärkeimpiä asioita. Kopioimattomuus aiheuttaa Service Centerissä lisätyötä, koska väärin huoltosuunnitelmasta kopioidut työvaiheet tulee myöhempänä ajankohtana tarkistaa. Tarkistuksessa tulee huomioida, mikä huolloista on aiemmin tehty ja mikä huolloista on mahdollisesti jäänyt tekemättä ja näiden tietojen perusteella tehdä ratkaisu siitä, mikä huolloista tulisi seuraavaksi tehdä. Tämä aiheuttaa Service Centerin huoltoonkutsun ennakkotöihin huomattavasti lisää työtä. Korjaamoilta tiedusteltiin, käytetäänkö huoltosuunnitelmasta valmiiksi löytyviä työvaiheita hyväksi vai täytetäänkö työmääräykseen huollon työvaiheet ulkomuistista.

Seuraava kysymys koski mekaanikoiden pätevyyksien päivittämistä GDS Fusion -järjestelmään. Korjaamoilta kysyttiin, onko mekaanikoiden osaamistasot järjestelmässä päivitetty nykypäivää vastaaviksi. Tämän korostettiin aiheuttavan Service Centerin varauksissa ongelmia siten, että etänä tehdyt varaukset varataan mahdollisesti mekaanikolle jolla ei ole pätevyyttä kyseiseen työhön. Tämän oli todettu voivan aiheuttaa kalenteriin päällekkäisyyksiä ja sitä kautta sen, ettei sovittuja töitä saataisi valmiiksi sovittuna aikana.

Renault-merkkisten ajoneuvojen kanssa ilmenevien ongelmien ratkaisemista käsiteltiin kysymällä haastattelussa yhteydenottopaikkaa näiden ajoneuvojen huoltoihin ja korjauksiin liittyvissä ongelmissa. Tämä kysymys käsiteltiin haastattelussa, koska Service Centerin työntekijät ovat saaneet tiedusteluja Renault-ajoneuvoista. Service Centerin mielestä heidän oma tietotaitonsa ei kuitenkaan tällä hetkellä ole riittävällä tasolla ongelmien ratkaisijana toimimiseen. Kysymys kartoitti Service Centerin mahdollista lisäkoulutuksen tarpeellisuutta.

Korjaamon toimintaa käsittelevän osion lopuksi kysyttiin korjaamoiden ja Service Centerin välisistä palavereista. Kysymykset sisälsivät tiedustelua palavereiden sisällöstä, ai-

katauluista ja yleisyydestä. Tällä haluttiin osaltaan kartoittaa tiedon kulkua osastojen välillä, mahdollisten kehityskeskusteluiden sekä yhteisten toimintatapojen sopimisen toivuutta.

Yhteistyön kehittäminen

Haastatteluiden lopuksi kerättiin tiivistetysti mielipiteet yhteistyön kehittämisestä. Service Centerin keskittämisen etuja ja haittoja suhteessa Service Centerin paikallistamiseen kysyttiin suuremman asiakaskunnan omaavilla paikkakunnilla. Lopussa kysyttiin myös haastattelun vaikutusta toimipisteen toimintaan, tietoon ja mielipiteeseen Service Centeristä. Haastattelun lopun kysymyksillä haluttiin haastattelun päätteeksi vielä tiivistää toimipistekohtaisesti mielipiteet ja ehdotukset yhteistyön kehittämiseksi.

3.4.2 Palvelutuotemyyjien haastattelut

Palvelutuotemyyjille tarkoitetuissa haastatteluissa selvitettiin palvelutuotemyyjien mielialaa Service Centeristä, sen toiminnasta ja yhteistyöstä osastojen välillä. Osastojen välinen yhteistyö käsittää lähinnä huoltosopimuslaskentaan liittyviä asioita, joten näiden haastatteluiden laajuus oli huomattavasti huoltopäälliköiden haastatteluista vähäisempää. Haastattelut toteutettiin yhteistyön tärkeyden ja yleisten mielipiteiden laajemmaksi kartoittamiseksi sekä työn tilaajalta tulleen toiveen mukaisesti. Haastattelut pidettiin vain Tampereen ja Turun toimipisteissä, sillä niiden palvelutuotemyyjät toimivat myös Lahden ja Porin toimipisteissä. Haastatteluiden pääaiheina olivat mielipiteet Service Centeristä ja sen toiminnasta, huoltosopimuslaskentaan liittyvät asiat ja yhteistyö tulevaisuudessa.

Haastattelun aluksi käytiin läpi haastateltavan työkokemusta ja mielipiteitä Volvosta organisaationa. Näillä pyrittiin saamaan haastattelutilaisuus alkuun ja saamaan käsitys haastateltavasta osana isoa organisaatiota. Toinen haastattelun alussa käsitellyistä aiheista oli Service Centerin toiminnan tuntemus. Tällä kartoitettiin haastateltavan käsitystä Service Centerin vastuista ja työn määrästä. Erityisesti palvelutuotemyynnin kohdalla tätä tietoisuutta haluttiin kartoittaa Service Centerissä teetetävien huoltosopimuslaskentojen määrästä johtuen. Asia haluttiin ottaa vahvasti esille haastatteluissa, koska sen arveltiin voivan vaikuttaa palvelutuotemyyjien mielipiteisiin Service Centerin ahkeruudesta.

Huoltosopimuslaskelmia koskevat kysymykset koostuivat niiden määrästä, sisällöstä, palautteista ja niihin liittyvistä lisäpalveluista. Laskelmien määrällä haluttiin selvittää, kuinka suuren osan laskelmista palvelutuotemyyjät tekevät itse. Samassa yhteydessä tiedusteltiin tilanteita, joissa palvelutuotemyyjä kokee paremmaksi tehdä laskelmat itse. Tällä tavoin saatiin selvitettyä, onko tiedon kulkemisessa ongelmia jonkin toisen osaston osalta. Service Centerin tekemistä laskelmista kysyttiin niiden sisällön laatua ja aikataulujen pitävyyttä. Näihin liittyen haluttiin myös tietää, antavatko palvelutuotemyyjät palautetta Service Centerille saamistaan huoltosopimuslaskelmista. Lisäksi tiedusteltiin sopimusten lisäpalveluiden hinnoittelusta vastuun kantavaa tahoa ja perusteluista siihen, miksi kyseisen tahon täytyisi palvelut hinnoitella.

Palvelutuotemyyjien tehdessä sopimuksia asiakkaiden kanssa heidän tulee käydä sopimuksen sisältö läpi. Näistä tilanteista tiedusteltiin Service Centeristä kertomista ja mainostamista asiakkaille. Haluttiin tietää, ovatko palvelutuotemyyjät kertoneet asiakkaille tällaisen palvelun olemassaolosta, toiminnasta ja sen kautta tarjolla olevista mahdollisuuksista. Haastatteluiden lopuksi kerättiin yhteenvetona haastateltavan mielipiteet ja ehdotukset toiminnan kehittämiseksi.

3.5 Muut haastattelut

Korjaamon edustajien ja palvelutuotemyyjien haastatteluiden lisäksi tutkimuksessa haastateltiin Volvon teknistä tukea. Teknisen tuen haastattelulla haluttiin saada esille teknisen tuen tulevaisuuden toiveita yhteistyöstä Service Centerin kanssa. Tutkimuksen tekohetkellä osastojen yhteistyön todettiin olevan vähäistä, joten haastattelussa keskityttiin keräämään tietoa teknisen tuen näkemyksistä hyödyntää Service Centeriä toiminoissaan tulevaisuudessa.

Teknisen tuen haastattelun aluksi kerättiin haastateltavan tietoja, työhistoriaa Volvolla ja kokemuksia Volvo-organisaatiosta. Haastattelussa esitettiin sama kysymys Service Centerin prosesseista, jolla kartoitettiin tietoutta Service Centeristä. Haastattelijan tietämättömyydestä johtuen alussa käytiin läpi myös teknisen tuen työtehtäviä.

Service Centerin ja teknisen tuen yhteistyötä käsittelevässä osiossa tiedusteltiin osastojen yhteistyön sisältöä ja laatua. Yhteistyöstä ennalta saatujen tietojen perusteella yhteistyöhön liittyvät kysymykset koskivat lähinnä kampanjakutsuja. Aluksi haluttiin tietoa

yleisesti kampanjoista, niiden sisällöstä, luokittelusta ja määrästä. Luokittelun jälkeen tehtiin tarkentavia kysymyksiä eri luokkaisten kampanjoiden hoitamisesta Service Centerin välityksellä. Osastojen välisten yhteydenottojen käytäntöä haluttiin myös tarkentaa ja miettiä niiden mahdollisia muutoksia tulevaisuudessa. Tekniseltä tuelta haluttiin myös mielipiteitä Service Centerin jo hoitamista kampanjakutsuista. Haastattelun lopuksi tehtiin yhteenvedon kaltaisia kysymyksiä koskien teknisen tuen toiveita osastojen tulevaisuuden suhteen ja tämän hetkisen yhteistyön parantamiseksi.

Tutkimuksen lopulla haastateltiin Volvo Finlandin jälkimarkkinajohtajaa. Haastattelussa selvitettiin johtoryhmän mielipiteitä Service Centerin toiminnasta sekä heidän näkemyksiään asiakas näkökulmasta. Suurin haastattelun aiheista koski tutkimuksen aikana toteutettua organisaatiomuutosta. Muutoksen vuoksi kysyttiin sen vaikutuksia Service Centerin toimintaan sekä mahdollisiin tulevaisuuden muutoksiin ja toiveisiin.

4 Tulosten käsittely

Tulosten käsittely toteutettiin esittelemällä ne sanallisesti, luomalla niistä taulukoita ja matriisi sekä pohtimalla niitä. Ensin esitellään haastatteluiden tulokset aihealueittain ja sen jälkeen saatuja tuloksia tarkasteltiin esittelyä syvemmin.

4.1 Haastatteluiden tulokset

Opinnäytetyönä suoritetun tutkimuksen tuloksina voitiin pitää haastatteluista saatuja yhteistyötä koskevia tietoja. Tuloksia saatiin sekä maantieteellisesti että näkökannallisesti laajalta alueelta. Näkökannan laajuuteen vaikutti haastateltujen edustamat työtehtävät sekä sijainti yhteistyössä. Tulokset olivat joiltakin osa-alueilta hyvin vastaavia keskenään, mutta tietyissä aiheissa tuli selkeää hajontaa. Osaan tuloksista aiheutti hajontaa erityisesti korjaamoiden koot.

Haastateltavien ja toimipisteiden tulokset

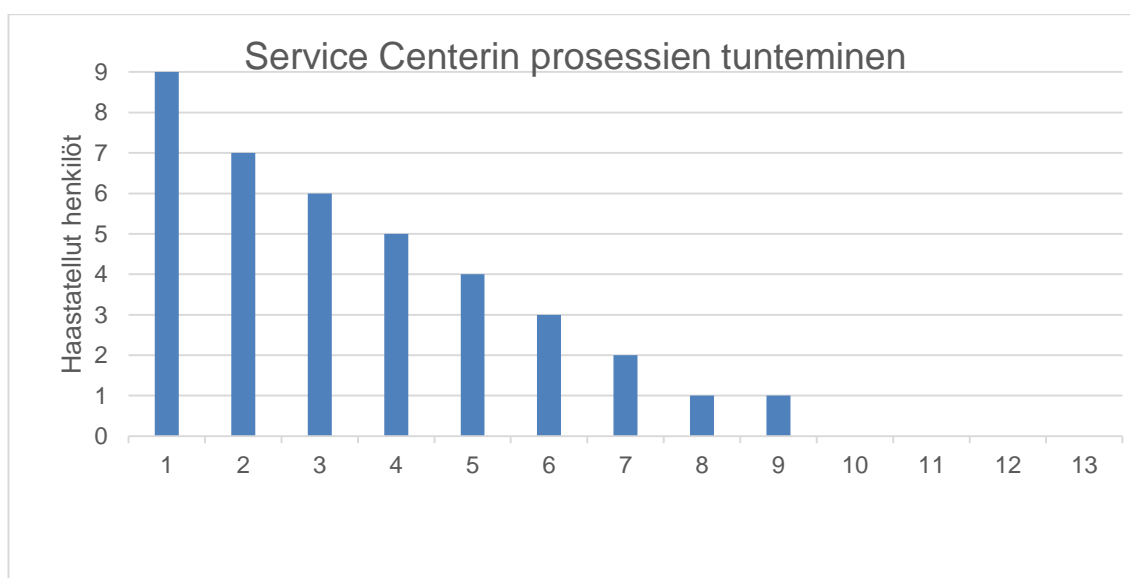
Haastatteluiden alun kysymyksillä ei pyritty saamaan konkreettisia tuloksia. Niillä saatettiin haastattelu liikkeelle ja saatiin käsitys haastateltavan taustoista. Suurin osa haastatteluista oli työnjohtotaustaisia henkilöitä ja osalla oli myös kokemusta mekaanikon työtehtävistä. Työnjohtotaustaisuudesta todettiin vastausten perusteella olevan suurta hyötyä huoltopäällikön tehtävissä ja asian huomioon ottaminen oli tärkeää korjaamon toimintaa tarkasteltaessa. Kaikki haastatellut työntekijät olivat olleet Volvon palveluksessa jo usean vuoden ajan. He pitivät työnantajaansa hyvänä, isona ja tukea antavana organisaationa, jossa on mahdollisuuksia edetä uralla, kehittää toimintaa ja suorittaa vakaasti mielekkäitä työtehtäviä.

Yleisten mielipiteiden tulokset

Mielipiteet Service Centeristä heti haastatteluiden alussa olivat lähes poikkeuksetta samanlaisia. Kaikki pitivät sitä loistavana ideana palvella asiakkaita, vähentää korjaamon työnjohdon työtaakkaa ja työllistää korjaamoja. Sen toimintaa pidettiin alimiehitettynä useissa haastatteluissa ja perusteluiksi kerrottiin työtehtävien liian suuri määrä henkilökuntaan nähden. Haastateltavat kertoivat todenneensa tämän erityisesti suuremmilla

paikkakunnilla, joissa huoltosopimuskanta on laaja, mutta Service Centerin tekemien varausten määrä vähäinen. Tätä tarkasteltiin ennalta saadusta Service Centerin kontaktit ja tehdyt varaukset -kaaviosta (liite 2), josta kävi ilmi Service Centerin tekemät kontaktit, varaukset ja varausprosentit. Osassa haastatteluista kerrottiin, ettei Service Center voi resurssipulasta johtuen toimia odotetulla tavalla.

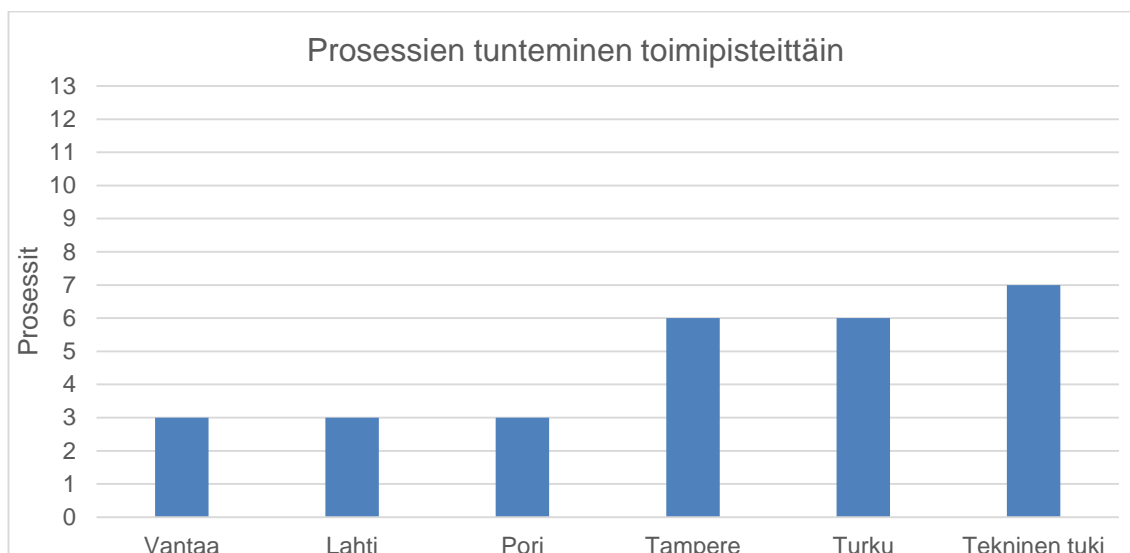
Haastattelun aluksi tiivistetysti kysyttyjen yhteistyön ongelmien vastauksiksi saatiin vaihtelevia vastauksia haastateltavan korjaamon koosta riippuen. Pienemmiltä korjaamoilta esitettiin ongelmiksi lähinnä sopimusten ja työmääräysten sisällölliset ongelmat ja suurempien korjaamoiden puolesta mainittiin lähinnä Service Centerin toiminnan näkymättömyys. Korjaamoiden käsitystä Service Centerin prosesseista selvitettiin, jotta saataisiin perusteluita sille miksi korjaamot pitävät Service Centeriä alimiehitettynä. Ohessa olevassa kaaviossa (kuva 4) on esitelty korjaamoiden tietoisuutta kaikista Service Centerin vastuulla olevista työtehtävistä. Siitä voidaan päätellä korjaamoiden tuntevan Service Centerin tärkeimmät prosessit hyvin, mutta joitakin pienempiä prosesseja ei osattu mainita lainkaan. Eniten mainitut työtehtävät olivat huoltoonkutsujen tekeminen sopimusajoneuvoille sekä huoltosopimuslaskenta.



Kuva 4. Service Centerin prosessien tunteminen.

Seuraavana esitettävästä kaaviosta (kuva 5) voidaan todeta, ettei tietoisuus ole paikkakuntaakohtaisesti korkea. Suuremmissa Turun ja Tampereen toimipisteissä osattiin mainita noin puolet Service Centerin vastuulla olevista prosesseista. Tärkeä havainto kaa-

viosta on Vantaalta haastateltujen vähäinen tietoisuus, jonka arvioitiin johtuneen ensimmäisten haastatteluiden aikana väärin ilmaistusta kysymyksestä prosesseja kohtaan. Kaaviota kuvassa 5 tulkitessa on huomioitava, että siinä on esitetty saadut tulokset toimipistettä kohden eikä haastateltua henkilöä kohden.



Kuva 5. Service Centerin prosessien tunteminen toimipisteittäin.

Kaaviosta (kuva 5) voitiin todeta, että haastateltua henkilöä kohden selkeästi suurin tietoisuus oli teknisellä tuella. Kaikissa muissa toimipisteissä henkilöä kohden kolmesta toista prosessista osattiin mainita vain kolme.

Asiakkaita koskevat tulokset

Asiakkaita koskeviin kysymyksiin saatiin monilta paikkakunnilta yhteneväisiä vastauksia. Service Centerin toiminnan tietoisuus asiakkaiden keskuudessa on etenkin maakunnissa vähäistä. Monessa haastattelussa asiakkaan kerrottiin ihmetelleen huoltoonkutsu-
soiton alkuperää saapuessaan korjaamolle. Palautteen kulkemista Service Centerin tietoon ei kuitenkaan osattu tarkemmin arvioida. Osassa toimipisteistä kävi ilmi, että suurin osa asiakaskunnasta vierastaa Service Centerin toimintaa eikä näin ollen halua ollenkaan vastaanottaa sen tekemiä huoltoonkutsuja. Suurempien korjaamoiden haastatte-
luista ymmärrettiin, että asiakkaat, joille on joskus soitettu huoltokutsuja, ihmettelevät myöhemmin, kun he eivät ole saaneet niitä uudestaan.

Service Centerin toiminnan tulokset

Seuraavat tulokset koskivat Service Centerin toiminnan tuloksia korjaamoilla. Mielenpitoet Service Centerin tekemistä varauksista korjaamoiden työkalentereihin poikkesivat ennalta kuulluista mielenpiteistä suuresti. Ennalta oli ymmärretty, että joidenkin toimipisteiden mielenpide olisi ollut negatiivinen varauksia kohtaan. Perusteluina näille mielenpiteille oli kuultu työkalenterin sekavuus ja tietämättömyys muiden kuin korjaamon henkilökunnan varaamista töistä. Ennalta ymmärretyt mielenpiteet osoittautuivat vääriksi, sillä kaikki suhtautuivat varauksiin hyvin ja niiden korjaamoa työllistävää vaikutusta pidettiin hyvänä. Osalta haastatelluista tuli palautetta varausten ajankohtaisuudesta, jolla tarkoitettiin huollon ja katsastuksen ajankohdan yhdistämistä mahdollisimman vähien huoltopäivien mahdollistamiseksi. Toinen asiaan liittyvä palaute koski katsastuksen yhdistämistä aina perushuoltoon, jolloin kaikki työt saataisiin tehtyä yhden työpäivän aikana. Vuosihuollon viedessä jo yhden kokonaisen työpäivän, aiheuttaisi sen kanssa suoritettava katsastus työn venymisen toiselle työpäivälle. Tässä kohdassa haastattelua otettiin myös esille erillisen ilmoituksen tarpeellisuus Service Centerin varauksesta. Tätä ehdotusta pidettiin yleisesti kannattavana ja sille saatiin perusteluiksi varaukseen reagoiminen etukäteen ja siten ennakkotoimenpiteiden mahdollistaminen ja varauksen unohtamisen pois sulkeminen.

Service Centerin tekemien työmääräysten sisällöstä saatiin eroavia tuloksia. Sen tekemät työmääräykset sisältävät pääasiallisesti vain huolto- ja katsastustoimenpiteitä, joiden työvaihemerkinnöissä ei koettu olleen ongelmia. Jokaisella korjaamolla on omat toiminta- ja laskutuskäytäntönsä työvaiheiden laajasta valikoimasta, mutta niiden ei koettu aiheuttavan ongelmia. Ongelmaksi työmääräysten sisällössä koettiin enemmänkin mahdollisten lisätöiden merkintöjen, tekstirivien ja asiakkaan yhteystietojen puutteellisuus. Lisätöiden merkintään liittyen haastateltavat mainitsivat useasti myös tölle varatun ajan pituuden. Sen koettiin olevan usein liian vähäinen suhteessa työn määrään. Tämän kerrottiin aiheuttavan tilanteita, joissa asiakas turhaan odottaa ajoneuvon valmistumista aikaisemmin kuin se todellisuudessa valmistuu. Osa haastatelluista korjaamoista oli sitä mieltä, että Service Centerin tekemiä työmääräyksiä ehditään parantelemaan työnjohdossa korjaamon oman toimintamallin mukaiseksi. Toiset haastatellut taas ilmaisivat asian siten, että työmääräysten tarkastelu ja parantelu korjaamon puolesta aiheuttaa turhaa lisätyötä ja työmääräykset tulee näin tehtyä kahteen kertaan. Tässä yhteydessä yhden haastatellun toimesta esille nousi myös varaosien kopioituminen työmääräyksiin ko-

pioitaessa työvaiheita huoltosuunnitelmasta. Varaosien todettiin kopioituvan työmääräykselle lukuun ottamatta moottoriöljyä ja muita nesteitä. Lahden toimipisteestä saadun palautteen perusteella tämä aiheuttaa esimerkiksi moottoriöljyssä hävikkiä, koska sen kopioitumattomuutta ei muisteta ja tällöin moottoriöljy saattaa jäädä kokonaan myymättä työmääräykselle. Asiasta keskusteltiin muidenkin haastateltavien kanssa, mutta muissa toimipisteissä tätä ei koettu ongelmalliseksi.

Huoltosopimuksia koskevat tulokset olivat vähäisiä. Niiden sisällöissä ei havaittu suuria ongelmia. Yhden haastateltavan toimesta palautteena saatiin sopimukseen olennaisesti liittyvien huoltosuunnitelmien puutteellisuus GDS Fusion -järjestelmästä. Muut ongelmat käsittivät lähinnä ajosuoritteiden poikkeavuutta sopimuksessa olevista tiedoista. Näiden asioiden todettiin olevan riippuvaisia asiakkaan ilmoitusvelvollisuudesta, ei Service Centerin tekemien suunnitelmien tai sopimusten sisällöstä. Näiden korjaamiseksi haastateltavat kertoivat olevansa yhteydessä Service Centeriin tai palvelutuotemyyjiin.

Korjaamon toiminnan tulokset

Korjaamoiden yhteistyöhön liittyvistä toimintamalleista saatiin useita erilaisia tuloksia. Niistä ensimmäisenä käsitelty ennakkosoittojen tekeminen antoi kuitenkin kaikilta haastatelluilta saman tuloksen. Haastateltavien mielestä korjaamon työnjohdolla ei ole muiden töidensä ohessa aikaa suorittaa Service Centerin tekemiin varauksiin ennakkosoittoja. Jotkin haastatellut korjaamot mainitsivat tekevänsä niitä, jos havaitsevat varauksessa lisätiedon tarvetta. Tässä kohdassa korostettiin aiemmin mainittua asiakkaan yhteystietojen näkyvyyttä työmääräyksessä. Haastattelun ohessa pyrittiin tuomaan korjaamoille esille ennakkosoittojen tärkeyttä ja kertomaan Service Centerin yhteydenottojen tapahtuvan usein vain asiakasyritysten ajojärjestelijoille, jolloin tieto ajoneuvosta voi olla puutteellista.

Varaosien ennakkokeräilyn suhteen havaittiin se, ettei ennakkokeräilyn suorittamiselle ole käytössä toimipisteissä yhtenäistä toimintamallia. Suurin osa haastatelluista tahoista kertoi keräilyn tapahtuvan edelleen työnjohtajan varaosamyyjälle toimittaman paperisen työmääräyksen perusteella. Osassa haastatelluista toimipisteistä varaosamyyjät taas ovat kykeneväisiä toimimaan itsenäisesti GDS Fusion -järjestelmää hyödyntäen. Yleisesti ottaen Service Centerin varaamissa töissä ennakkokeräilyn kerrottiin toimivan hyvin. Tutkimuksen pohjalta ymmärrettiin, että varaosamyyjien toiminnassa olisi kuitenkin

tehostettavaa. Tähän liittyen mietittiin Service Centerin varaaman työn ennakkoilmoituksen tarpeellisuutta myös varaosamyynnille, jolloin varaosamyynnilläkin olisi mahdollisuus etukäteen selvittää varaosien tarvetta ja saatavuutta. Toinen pohdittu ilmoitustapa sisälsi GDS Fusion -järjestelmän tilauksen kulku -sarakkeen muokkaamista.

Korjaamoiden kalenterivarauskäytäntöjen tiedettiin olevan joiltakin osin suuri ongelma Service Centerille. Ennalta saatujen tietojen perusteella jotkin korjaamot käyttivät varausten tekoon suurimmaksi osaksi vain GDS Fusion -järjestelmän varaa aika -toimintoa. Tällä toiminnolla luotu varaus ei yksilöidy millekään ajoneuville, joten se ei näy järjestelmästä tehtävissä hauissa. Toiminnon käytön todettiin johtuvan vanhan varausjärjestelmän käytöstä, jossa ajanvaraus ja työmääräys tehtiin eri järjestelmillä. Tulokset tämän toiminnon käytöstä olivat hyviä, sillä sen käyttö oli suurimmilta osin vähäistä. Yhden toimipisteen osalta todettiin toiminnon käyttöä enemmän ja tämän todettiin johtuvan järjestelmän käytön tiedon puutteesta ja vanhoista toimintatavoista.

Vastauksien perusteella suurin osa korjaamoiden työnjohtajista kopioisi työvaiheita huoltosuunnitelmista. Tässä kohtaa Service Centeristä saadut ennakkotiedot eivät vastanneet saatuja tuloksia. Tuloksina saatiin, että toimipisteiden työnjohtajat kopioisivat pääsääntöisesti työvaiheet huoltosuunnitelmista eivätkä kirjaisi huoltoon liittyviä työvaiheita ulkomuistista. Kopioitujen työvaiheiden oikeellisuutta ja ajankohtaisuutta ei voitu haastattelun avulla todentaa. Kopioimisen mahdollisuuden todettiin kuitenkin olevan korjaamoiden tiedossa.

Korjaamoiden mahdollisuutta suorittaa huoltoonkutsuja osittain itse pidettiin yleisesti käytettävissä olevan ajan puitteissa mahdollisena. Osa haastatelluista pitäisi näin toimittaessa Service Centeriä turhana toimijana, jos korjaamo pystyisi itsekin hoitamaan huoltoonkutsuja.

Mekaanikoiden pätevyysluokitteluiden päivittäminen järjestelmään arvioitiin yhdeksi tärkeimmistä asioista yhteistyön kannalta. Vastauksina päivityksistä saatiin vaihtelevia tuloksia. Osa toimipisteistä oli numeroluokitteluiden lisäksi lisännyt GDS Fusion -järjestelmän mekaanikotietojen viestikenttiin vapaata tekstiä, jossa oli lueteltuina kullekin mekaanikolle sopivat työtehtävät. Viestikenttäkäytäntö oli osassa toimipisteistä käytössä, ja se oli jo aiemmin todettu toimivaksi käytännöksi Service Centerissä. Numeroluokitteluiden näkyminen helpommin ja nopeammin työtä varatessa aiheuttaa kuitenkin sen, että ensisijaisesti numeroluokittelut tulisi olla kaikkien toimipisteiden osalta päivitettyinä.

Haastateltavat mainitsivat päivittämättömyyden syiksi henkilökunnan vaihtumisen ja ohjeistuksen puutteen.

Korjaamon toimintaa koskevien kysymysten lopuksi esitetyt Renault-merkkisiin ajoneuvoihin ja osastojen välisiin palavereihin liittyvät kysymykset antoivat yksiselitteiset tulokset. Renault-ajoneuvojen kanssa ilmenevien ongelmien kanssa korjaamot ovat yhteydessä Renault-huoltoinsinööreihin. Tästä voitiin päätellä Service Centerin lisäkoulutussenttarpeen olevan tässä suhteessa vähäistä. Yhteisistä palaverista korjaamot mainitsivat huoltopäällikkö- ja työnjohtopäivät, joissa on esitelty Service Centerin toimintaa. Kehityspalaverioiden kaltaisia keskusteluja ei osastojen välillä ole käyty, mutta niitä pidettiin osassa haastatteluista tarpeellisina.

Yhteistyön kehittämisen tulokset

Haastattelun lopun tulokset kokosivat vielä yhteen yhteistyöhön eniten vaikuttavat tekijät, kehitystarpeet (kuva 6) sekä haastattelun tuoman mahdollisen lisätiedon ja sen vaikutuksen. Suurin osa haastatteluista piti opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen aiheita tarpeellisena ja hyvänä yhteenvetona osastojen yhteistyön ongelmista.

Palvelutuotemyynnin haastatteluiden tulokset

Palvelutuotemyyjien haastatteluista saadut tulokset koostuivat huoltosopimuslaskentaan liittyvistä asioista. Huoltosopimuslaskentojen määrän todettiin sillä hetkellä olevan yhdellä palvelutuotemyyjällä keskimäärin 20 kappaletta viikossa. Näihin sisältyivät sekä uusien sopimusten että tarjousten laskenta ja myös vanhojen sopimusten muokkaaminen. Haastateltujen mielestä huoltosopimuslaskenta tulisi prosessien mukaisesti suorittaa Service Centerissä, mutta näin ei oltu kaikilta osin toimittu. Perusteluina tälle haastatellut kertoivat Service Centerin resurssipulan ja tästä johtuvan laskennan pitkän keston. Palvelutuotemyyjien aikataulullisten tarpeiden vaihdellessa suuresti, se saattaa aiheuttaa haastateltavien mukaan ongelmatilanteita asiakkaiden kanssa.

Huoltosopimukseen liittyvien lisäpalveluiden hinnoittelusta vastaavaa tahoa kysyttäessä saatiin tuloksina palvelutuotemyyjien vastuullisuus asiasta. Perusteluina tälle tulokselle saatiin palvelutuotemyyjien mahdollisuus nähdä ajoneuvo ja tämän perusteella hinnoitella lisäpalvelut oikean työmäärän mukaisesti. Service Centerin mainostamisesta asiak-

kaille nousi esille lupautusten täyttäminen. Haastateltavilta saatujen tulosten mukaan palvelutuotemyyjät eivät uskalla mainostaa Service Centerin toimintaa asiakkaille, koska eivät voi tällä hetkellä luottaa sen hoitavan työnsä kaikilta osin. Perusteluina mielipiteelle olivat vastuun kantaminen lupauksista, joihin ei voi itse vaikuttaa. Aiheen taustoihin ja vaikutuksiin otetaan kantaa kappaleessa 4.2. Service Centerin tekemien sopimusten sisällöistä ei koettu löytyvän suuria ongelmia. Ongelmien ilmetessä haastateltavat kertoivat antavansa palautetta suoraan Service Centerille.

Haastatteluiden lopun yhteenvedoissa saatiin suurimmiksi yhteistyöhön ongelmia aiheuttavaksi tekijäksi Service Centerin resurssipula. Tähän toivottiin muutoksia, sillä haastateltavat pitivät Service Centerissä suoritettavaa huoltosopimuslaskentaa parhaimpana mallina. Tällöin saavutettaisiin sisällöltään yhtenäisiä sopimuksia, hintataso pysyisi vakaana ja sopimusten sisältö olisi Service Centerin henkilökunnalle entuudestaan tuttua heidän käyttäessään niitä myöhemmin.

Teknisen tuen haastattelun tulokset

Teknisen tuen haastattelussa nousi esiin niin ikään Service Centerissä vallitseva resurssipula. Tämän todettiin aiheuttavan sitä, ettei tekninen tuki työllistä Service Centeriä prosessien mukaisesti kampanjakutsuilla. Teknisen tuen toivomuksina olivat kuitenkin lisääntyvä yhteistyö kampanjoiden käsittelyssä ja erityisesti suurien eli Fleet-asiakkaiden kanssa työskentelyssä. Osastojen sijainnin suhteen tulevaisuudessa teknisellä tuella oli toivomuksena osastojen läheisyys. Perusteluina tälle kerrottiin ongelmatilanteiden ratkaiseminen, osastojen hyödyntäminen sekä toiminnan kehittymisen helpottuminen.

Jälkimarkkinajohtajan haastattelun tulokset

Volvo Finland Ab:n jälkimarkkinajohtajan kanssa käydyn keskustelun tuloksina saatiin Service Centerin uuden esimiehen mielipide Service Centerin toiminnasta. Mielipide oli toiminnan periaatteesta positiivinen, mutta toteutuksesta negatiivinen. Toimintaa heikentävinä asioina mainittiin muun muassa kompetenssin ja myyntityökoulutuksen puute. Organisaatiomuutoksen todettiin antavan Service Centerille paremmat mahdollisuudet kehittyä. Tämä arvioitiin mahdolliseksi muun muassa uuden esimiehen saamisella ja sopimuksiin liittyvien työvaiheiden uudella hinnoittelulla. Tulevaisuuden muutoksia koskevat vastaukset koostuivat pääasiassa ennakoivan huollon käytöstä, jota voitaisiin käyttää uusien FH 4 -mallien kanssa. Sen käyttöä huoltoonkutsuissa arveltiin tarpeelliseksi,

koska sen avulla kyettäisiin palvelemaan asiakkaita entistä paremmin. Sillä pystyttäisiin osaltaan välttämään turhia kaluston rikkoontumisia tien päällä ja näin ollen turhilta pysähdyksiltä ja hinauskuluilta välttyttäisiin.

Kaaviossa (kuva 6) on kuvattuna tiivistetysti tärkeimmät yhdeksästä haastattelusta kerätyt kehittämisen tarpeessa olevat asiat. Kaaviossa ei ole huomioitu jälkimarkkinajohtajan kanssa käytyä keskustelua, koska sen katsottiin olleen enemmän tulevaisuuden mahdollisuuksiin keskittynyt. Suurimmaksi yksittäiseksi kehittämistä vaativaksi asiaksi kaaviosta nousee Service Centerin resurssipula. Kaaviossa ei ole esitetty pohdinnan kautta ilmi tulleita asioita, vaan suoraan haastatteluiden antamia tuloksia. Kaaviosta saadaan käsitys siitä, mihin korjaamoiden edustajat toivoisivat kehitystä tai muutosta yhteistyön kehittämiseksi.



Kuva 6. Kaavio haastateltujen mielestä kehitystä vaativista asioista.

Haastattelumatriisissa (kuva 7) on esitetty haastateltujen mielipiteet yhteistyössä kehitystä vaativista asioista toimipisteittäin. Matriisissa nousevat korkeimmalle samat asiat kuin edeltävässä kaaviossa (kuva 6).

	Vantaa	Tampere	Turku	Lahti	Pori
Resurssipula	X	X	X	X	X
Työmääräysten sisältö	X	X	X	X	X
Toiminnan keskitys	X	X	X	X	X
Markkinointi		X	X		X
Työtehtävien määrä	X	X	X		
Ajanvarauksen pituus	X		X	X	
Työnjohto-osaaminen	X	X		X	
Mekaanikon varaus		X		X	
Huoltokutsun ajankohtaisuus	X				
Ongelmien ohjeistus		X			X
Vetäjän puute			X	X	
Sopimusten tarkkailu				X	
Suurasiakkaiden palveleminen				X	
Yhteensä:	7	8	7	9	5

Kuva 7. Haastattelumatriisi toimipisteittäin yhteistyön ongelmista.

Haastattelumatriisista todettiin, että lähes kaikilla toimipisteillä on sama mielipide yhteistyön kehitystarpeesta. Eniten yhteistyön toiminnassa kehitettävää tuli selville Lahden toimipisteen haastattelussa. Tämä ei vastannut ennen tutkimuksia tehtyjä oletuksia siitä, että suurimmilta toimipisteiltä tulisi eniten kehitettävää. Työn laadullisia asioita koskevia ongelmia ilmeni vähiten Porin toimipisteellä, jonka arveltiin johtuvan Service Centerin vähäisistä varauksista alueella.

Matriisisissa on esitetty Tampereen ja Turun toimipisteistä myös palvelutuotemyyjien mielipiteitä. Tämän perusteella kehitettäviä asioita per haastateltu henkilö saatiin eniten pieniltä Lahden ja Porin toimipisteiltä. Tulosten keskittyessä kaikissa toimipisteissä sa-

moihin mielipiteisiin, koettiin henkilöä kohden ajattelu tarpeettomaksi. Osa haastattelumatriisissa esitetyistä yhteistyön ongelmista viittaavat vahvasti toisiinsa ja sisältävät osittain samoja asioita. Niiden yhteyksiä ja syitä selvitettiin pohdinnan ja juurisyyanalyysin keinoin.

4.2 Tulosten pohdinta

Pohdinta keskittyy siihen, miksi tutkimuksesta saatiin edellä esiteltyjen mukaisia tuloksia ja millä tavoin ne vaikuttavat osastojen yhteistyöhön. Haastatteluista saadut tulokset koskevat pääasiallisesti Service Centerin kehittämistä. Tämän todettiin johtuvan siitä, että haastateltujen oli helpompi löytää kehitettävää toisen etänä toimivan osaston toiminnassa kuin omassaan. Pohdinnassa on pyritty pohtimaan tuloksia myös siltä kannalta, että korjaamoiden toiminnassa voi olla kehitettävää. Molempien kannalta kehitystä vaativat asiat on pyritty sijoittamaan tärkeimpien prosessien osalta prosessikaavioihin, jotta niiden kehittäminen helpottuisi.

Ennen tutkimuksen suorittamista pyrittiin alustavasti miettimään yhteistyötä rajoittavia asioita. Tulosten keräämisen jälkeen voidaan niiden todeta vastaavan osin saatuja tuloksia. Eniten oletuksista eronnut tulos oli korjaamoiden suhtautuminen Service Centeriin. Ennalta kuultiin sen olevan joissakin toimipisteissä negatiivista, mutta olettamukset osoittautuivat osiltaan vääriksi.

Haastateltavien ja toimipisteiden pohdinta

Kaikilla haastatelluilla henkilöillä on pitkä työhistoria Volvon palveluksessa. Työkokeusten myötä esiin nousi työnjohtotaitaisuuden edut erityisesti huoltopäällikön työtehtävissä. Sen havaittiin olevan etu ohjeistettaessa alaisia toimimaan prosessien mukaisesti. Haastateltujen korjaamoiden kokoerot todettiin tulosten kannalta hyväksi, koska tällöin saatiin tuotua esille sekä pienempien että suurempien toimipaikkojen mahdollisia ongelmia yhteistyöhön liittyen. Tuloksista oli havaittavissa pienien korjaamoiden mainitsemien ongelmien keskittyminen käytännön asioihin ja isojen korjaamoiden mainitsemien keskittyminen enemmän johtamiseen ja resursseihin liittyviin asioihin. Havaittiin myös, että pienemmiltä korjaamoilta tuli enemmän palautetta kehitettävistä asioista haastateltua henkilöä kohden, kuten haastattelumatriisissa (kuva 7) on esitetty.

Yleisten mielipiteiden pohdinta

Mielipide Service Centerin ja korjaamoiden yhteistyöstä oli yleisesti hyvä. Korjaamot haluavat lisää töitä mekaanikoilleen ja tästä johtuen pitävät Service Centerin toimintaa ja ideaa kannattavana. Suhtautumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi arveltiin osaksi Service Centerin vähäistä näkyvyyttä maakuntien korjaamoilla. Korjaamot pitävät toimintaidea loistavana, mutta toivoisivat sen toiminnan suurempaa näkyvyyttä korjaamoilla. Tästä voitiin todeta Service Centerin varaavan korjaamoiden mielestä liian vähän töitä maakuntiin. Korjaamoiden omalla toiminnalla todettiin olevan asiaan vaikutusta huoltosuunnitelmista väärin kopioitujen työvaiheiden vuoksi. Nämä aiheuttavat huomattavasti lisätöitä Service Centerin ennakotöihin ja voivat yhdessä vähäisten resurssien kanssa aiheuttaa huoltoonkutsujen myöhästymistä. Tämän todettiin ilmenevän ajanvarausprosessin (liite 3) korjaamon työnjohdon vastuulla olevassa työmääräyksen luonnissa. Lisäksi toiminnan näkyvyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi arveltiin asiakkaan omaa mielipidettä suoritettavasta huollosta sekä asiakkaan yleistä suhtautumista huoltoonkutsuihin. Ne voivat osaltaan aiheuttaa sen, että ajanvaraukseen johtaneita huoltoonkutsuja on vähän. Lisäksi aktiivisuuden määrässä on huomioitava sopimusajoneuvojen määrä alueella.

Asiakkaita koskeva pohdinta

Asiakkaita koskevien tulosten pohjalta voitiin todeta Service Centerin toiminnan tuntemattomuus asiakkaiden keskuudessa. Tämän tuloksen parantamiseksi olisi voitu työn aikataulun ja laajuuden salliessa tehdä tutkimusta myös suoraan asiakkailta. Tehdyn tutkimuksen puitteissa saatiin selville, että asiakkaat eivät korjaamoiden mielestä tunne Service Centerin toimintaa riittävästi. Tuntemisen ja näkymisen kautta asiakkaiden keskuudessa voisi syntyä kiinnostusta ja luottamusta Service Centerin toimintaa kohtaan. Huoltoonkutsuilla saatava toiminnan tuntemuksen leviäminen kestää aikansa, mutta niiden sisällöllä voidaan myös suuresti vaikuttaa tiedon ja mielipiteen leviämiseen ja laatuun. Asiakkailta korjaamoille tulevan palautteen saaminen Service Centerin tietoon olisi tärkeää. Tulosten pohdinta on toteutettu vain haastatteluista saatujen tulosten pohjalta, joten historiaa ei tutkimuksessa otettu huomioon. Asiakkaat ovat Service Centerin toiminnan lähtökohta, joten heidän toiveidensa ja mielipiteidensä saaminen olisi toiminnan kehittämiseksi tärkeää.

Service Centerin toiminnan pohdinta

Huoltoonkutsujen ajankohtaisuutta on pyritty parantamaan yhdistämällä katsastukset perushuoltoihin mahdollisimman vähäisten korjaamopäivien perusteella. Tämän mallin tarpeellisuus kuitenkin katsottiin riippuvaiseksi asiakkaan työajojen laadusta. Toisille ajoneuvoille on tuloksellisesti parempi pitää kaksi lyhyempää korjauspäivää kuin yksi pitkä.

Toinen huoltoonkutsun ajankohtaisuuteen liittyvä tulos viittaa oikeaan aikaan suoritettuun huoltoonkutsuun. Huoltoonkutsujen myöhästymiseen todettiin vaikuttavan huoltosuunnitelmiin merkittyjen kilometrillisten huoltovälien ja todellisten kertyneiden kilometrien eroavuus. Tällöin asiakas voi haluta siirtää ajoneuvonsa huoltoa myöhemmäksi, jos kilometrejä ei ole kertynyt riittävästi suunniteltuun nähden. Toisaalta jos asiakas ajaa suunniteltua enemmän kilometrejä, tulee huolto ajankohtaiseksi ennen suunniteltua päivämäärää. Tällaisissa tilanteissa Service Center ei voi tietää huollon tarpeen aikaistumisesta, koska huoltoonkutsulista seuraa kuluneita päiviä eikä ajettu kilometrejä. Asiakas on siis itse vastuussa ilmoittamiensa kilometrien paikkansa pitävyydestä ja näin ollen huoltoonkutsujen viivästyminen tai liian aikaisin suorittaminen johtuu usein asiakkaasta itsestään. Tämä asia tulee myös huomioida katsastuksen ja huollon samanaikaistamisessa. Se ei ole välttämättä mahdollista, koska kilometrien kertymä voi muuttua mutta katsastusajankohta pysyy vuosittain vakiona.

Kokonaan tekemättömien huoltoonkutsujen syiksi arveltiin ensisijaisesti tietojärjestelmissä ilmenneitä ongelmia. Esimerkiksi järjestelmän päivitysten yhteydessä hävinneet ajoneuvojen kotikorjaamot aiheuttivat huoltoonkutsulistalle nousemattomuutta. Huoltoonkutsulistaa ladattaessa valitaan haluttu piiri, jolta ajoneuvot lataantuvat. Jos korjaamopaikkaa ei ole määritelty, ei ajoneuvo nouse piiriin huoltoonkutsulistalle. Toiseksi korjaamopaikan puuttumisen aiheuttajaksi arveltiin sitä, että Service Center unohtaa riskikirjeen lataamisen yhteydessä kirjata korjaamopaikan. Tämän ongelman todettiin sijaituvan huoltosopimuslaskelman prosessikaaviossa kohtaan, jossa huoltosopimuksen tiedot ladataan GDS Fusion -järjestelmään (liite 4).

Korjaamot ovat yleisellä tasolla tyytyväisiä Service Centerin tekemiin varauksiin. Ne työllistävät korjaamon mekaniikoita ja taas osaltaan vähentävät työnjohdon työmäärää. Varusten sisältöön liittyen saatiin enemmän kehitystä kaipaavia tuloksia. Työmääräyksen sisällön ja ajanvarauksen pituuden todettiin olevan tuloksista se, joka eniten vaatisi ke-

hitystä työn laadullisesta näkökulmasta. Lisätöiden merkitsemisen ja tekstirivien puutteen todettiin aiheuttavan korjaamoilla ylimääräistä työtä. Näistä johtuen Service Centerin idea korjaamon työnjohdon työtaakan keventäjänä kärsii, koska työnjohdon on tarkastettava ja korjattava työmääräysten sisältöä. Lisätöiden ja tekstirivien merkitsemiseen todettiin vaikuttavan huoltoonkutsun yhteydessä tehtävä vianmääritys. Ajanvarauksissa Service Center käyttää työvaiheille määritettyjä Volvon ohjeaikoja eli VST-aikoja. Ajanvarauksen pituutta mietittäessä on kuitenkin huomioitava tehdyn vianmäärityksen riittävyys sekä mekaanikon mahdollisuus suorittaa työ ohjeajassa. Mekaanikoiden pätevyydet järjestelmässä kertovat mekaanikoiden osaamisen, mutta vain työnjohtaja osaa tarkemmin arvioida mekaanikon nopeuden suorittaa kyseinen työ. Tällöin korostuu työnjohdon ennakkotöiden tekeminen, jolloin tulisi tarkastaa varausajan riittävyys mekaanikolle. Varausajan pituuteen liittyviin ongelmiin arvioitiin vaikuttavan Service Centerin tekemät vianmääritykset, työnjohtonäkemykset sekä työnjohtajan vastuulla olevat ennakkotyöt. Nämä ongelmat ilmenevät huoltoonkutsuprosessissa (liite 5) Service Centerin vastuulla olevissa asiakaskontakteissa ja työmääräyksien luomisessa sekä työnjohdon vastuulla olevissa ennakkotöissä.

Korjaamon toiminnan pohdinta

Ennakkosoittojen merkitystä tulisi korostaa korjaamoille. Töihin reagoimisen tulisi tapahtua jo paljon ennen ajoneuvon saapumista korjaamolle. Määrättyjen prosessien mukaisesti ennakkosoitot tulisi soittaa jokaisesta työkalenterissa olevasta varauksesta. Service Centerin varaamiin töihin tehtävät ennakkosoitot vastaavat tarkoitukseltaan muiden töiden ennakkosoittoja. Mahdollisten lisätöiden määrää pyritään selventämään ja suorittamaan vianmääritystä tarkemmin jos asiakas on esimerkiksi huoltoonkutsusta kuluneen ajan aikana tehnyt lisää havaintoja vikaan liittyen. Näiden tuomat muutokset työhön aiheuttavat mahdollisesti varaosien tilaamisen tarvetta, varatun mekaanikon vaihtamista tai varausajan muutosta. Varausajan pidentäminen on todennäköisesti tässä vaiheessa hankalaa, mutta asiakkaalla asian esittäminen etukäteen on helpompaa kuin vasta siinä vaiheessa, kun asiakas olettaa ajoneuvon jo olevan valmis. Huoltoonkutsun prosessikaaviossa (liite 5) ongelma ilmenee työnjohdon vastuulla olevassa työn ennakkoinnissa, mutta vaikuttaa sen jälkeen kaikkiin seuraaviin tehtäviin. Ennakkosoittojen työnjohtajan työpäivästä viemä aika on pieni suhteessa siihen, mitä ennakkosoittojen pois jättämisestä aiheutuva tietämättömyys voi aiheuttaa.

Varaosien ennakkokeräily tulisi tapahtua jokaisessa toimipisteessä saman määrätyn prosessin mukaisesti. Tämän toimimattomuus aiheuttaa sen, ettei Service Centerille ole yhtä tiettyä toimintamallia jolla voisi helpottaa jokaisen varaosamyyjän työtä. Kaikkien toimiessa mallin mukaisesti saataisiin työnjohtajien kiireellistä työtaakkaa vähennettyä sillä, ettei varaosamyyjille tarvitsisi kertoa jokaista keräystä henkilökohtaisesti. Huoltoonkutsun prosessikaaviossa (liite 5) tähän havaittiin vaikuttavan jo varaosien ennakointia edeltävät Service Centerin ja korjaamon työnjohdon tehtävät. Osaltaan puutteiden todettiin johtuvan varaosamyyjien järjestelmien käytön puutteellisuudesta ja osin järjestelmän mahdollisuuksien tiedon puutteesta esimiesten keskuudessa. Ennakkokeräilyn merkityksen havaittiin korostuvan erityisesti isoilla toimipisteillä suuremman henkilökuntamäärän vuoksi. Tulosten perusteella varaosien ennakkokeräily on järjestelmien käytön osalta kehittyneintä Tampereen toimipisteessä.

Korjaamoiden tekemissä kalenterivarauksissa havaitut puutteet todettiin tulosten pohjalta johtuvan järjestelmän käytön puutteellisuudesta sekä työnjohtajien että esimiehien keskuudessa. Osaltaan varauksiin voi vaikuttaa vanhan järjestelmän toimintaperiaate, jonka luomat toimintatavat ovat osittain edelleen käytössä. Näiden vaikutus näkyy huoltoonkutsuprosessin (liite 5) Service Centerin vastuulla olevissa asiakaskontakteissa ja varauksia tehtäessä, jolloin yksilöimättömiä varauksia ei voi nähdä hauilla sekä niiden sisällöstä ja kestosta ei ole varmuutta. Kalenterivarauksissa todettiin olevan eniten kehitettävää Turun toimipisteessä.

Huoltosuunnitelmista poikkeavien huoltojen tiedon merkitystä Service Centerille ei oletettavasti ymmärretä korjaamoiden työnjohdossa. Kuten aiemmin todettiin, tämän tiedon puute aiheuttaa lisätöitä huoltoonkutsujen ennakkotöihin ja voi olla näin syynä huoltoonkutsujen myöhästymiseen. Tiedon puute voi aiheuttaa sekä Service Centerin että työnjohdon varaamiin töihin riskin siitä, että jokin huolto tehdään sopimuksen puitteissa kahden kertaan tai se jää kokonaan tekemättä. Näiden todettiin vaikuttavan sopimuksen tuottavuuteen. Kuitenkin saatujen haastattelutulosten mukaan korjaamoiden työnjohtajat kopioisivat työvaiheita huoltosuunnitelmista. Tutkijan mielestä työnjohtajat eivät ymmärrä työvaiheiden kopioimisen merkitystä, ja näin ollen osa työvaiheista saattaa jäädä kopioimatta tai ne kopioidaan väärästä ajankohdasta. Kyseiset ongelmat sijoittuvat huoltoonkutsuprosessissa (liite 5) tietojen tarkistuksen kohdalle ja normaalissa ajanvarausprosessissa (liite 3) työmääräyksen luonnin tai asiakaskontaktin kohdalle. Asiakaskontaktin kohdalle siksi, koska silloin asiakas määrää huollon laadun itse ja tällöin asia on työnjohtajista riippumaton. Edellä esitettyjen asioiden uskottiin aiheuttavan korjaamoiden

mielipiteen siitä, ettei Service Center kutsuisi kaikkia sopimusajoneuvoja huoltosuunnitelmien mukaisiin huoltoihin.

Mekaanikoiden pätevyyksien päivittämättömyyden todettiin johtuvan unohduksista, ohjeistuksen puutteesta ja asian tärkeyden ymmärtämättömyydestä. Huoltoonkutsuprosessissa (liite 5) ongelma korostuu varausta tehtäessä ja mekaanikkovarauksen mennessä väärin vaikuttaa se kaikkiin seuraaviin prosessin vaiheisiin. Pätevyydet on mahdollista merkitä kahdella tavalla järjestelmään. Toinen niistä on Service Centerille nopeampi tapa tarkistaa pätevyys ja toinen on taas tietyissä tilanteissa selkeämpi esitystapa, minkä vuoksi niiden molempien tulisi olla ajan tasalla.

Osastojen välisten palavereiden sisällöstä kuullun palautteen vuoksi mietittiin yhteistyön kehittämättömyyttä. Molempien osapuolien toimintaa on esitelty yhteistyön osapuolille, mutta saatujen tulosten pohjalta voitiin tietoisuudessa todeta olevan edelleen puutteita. Pohdinnan kautta päädyttiin siihen, ettei toiminnan kehittämiseksi ole tehty riittäviä toimenpiteitä. Tämän tutkimuksen voidaan olettaa alustavan toiminnan kehittymistä.

Yhteistyön kehittämisen pohdinta

Haastattelut luotiin Service Centerin näkemysten ja tarpeiden mukaisesti. Haastateltavat henkilöt edustivat korjaamoita, joten tuloksiin oletettiin vaikuttavan ajattelu Service Centeristä kaukaisena ja ulkopuolisena tekijänä. Tästä johtuen suurin osa suoraan haastateluista saaduista tuloksista koski Service Centerin toiminnan muuttamista. Analysoinnin ja pohdinnan perusteella tuloksista oli kuitenkin havaittavissa kehityksen tarvetta molemmissa osastoissa.

Yksi suurimmista tuloksissa esille nousseista asioista oli haastateltujen mielestä Service Centerissä vallitseva resurssipula. Sen olemassaolo on todettu organisaation sisällä jo ennen tutkimusta, mutta tutkimuksen myötä saatiin tiedolle lisätukea. Haastatellut henkilöt perustelivat mielipidettään Service Centerin työtehtävien osittaisella karsimisella ja toiminnan näkymättömyydellä. Työtehtävien karsimisen todettiin olevan selkeä merkki siitä, mutta toiminnan näkymättömyyteen on tutkimuksessa todettu vaikuttavan useita muitakin tekijöitä. Vastauksina saatu mielipide Service Centerin liiallisista työtehtävistä sen resursseihin nähden on ristiriidassa Service Centerin prosessien tuntemuksen kanssa. Ristiriitaisuuksien uskottiin johtuvan siitä, että haastatellut tuntevat Service Centerin suurimmat prosessit ja niissä ilmenevät puutteet näkyvät korjaamoilla eniten.

Toinen tuloksissa selkeästi esille noussut kehitystarve oli Service Centerin toiminnan hajauttaminen eri paikkakunnille. Perusteluita toiminnan hajauttamiseksi esimerkiksi isoimpien korjaamoiden yhteyteen olivat paikallistuntemus, asiakastuntemus, henkilökunnan ja toimintamallien tunteminen, henkilökohtaiset kontaktit ja asiakkaiden mielipide Vantaalta tulevasta soitosta. Keskitetyn toiminnan eduiksi haastateltavat taas mainitsivat ongelmien ratkaisemisen, sairastapauksien tuuraamisen ja toiminnan helpomman kehittämisen. Tutkijan mielestä molemmissa malleissa on omat etunsa, mutta toiminnan jakamisen tuomia etuja voitaisiin saada aikaiseksi myös keskitetyssä toiminnassa. Keskitetyssä toiminnassa on suuremmat kehittymismahdollisuudet ja riski yhdenmukaisen toiminnan hajoamisesta on pienempi.

Palvelutuotemyynnin tulosten pohdinta

Huoltosuunnitelmien ja huoltosopimuslaskelmien tekemiseen vaikuttavat suuresti asiakkaat itse. Palvelutuotemyyjät eivät pysty ennalta valmistautumaan asiakkaan saapumiseen toimipisteelle kysymään huoltosopimusta. Hyvään asiakaspalveluun kuuluu hoitaa asiaa heti mahdollisuuksien rajoissa eikä siirtää sitä seuraaville päiville huoltosopimuslaskennan viedessä aikaa. Palvelutuotemyyjien on hyvä tällaisissa tapauksissa pystyä antamaan suuntaa antavia hintoja sopimuksille. Huoltosuunnitelman teon prosessikaaviossa (liite 6) seuraava asiakkaista johtuva ongelmakohta on ajosuorite. Asiakas ei välttämättä itsekään tiedä ajosuoritteensa tarkkaa sisältöä huoltosuunnitelmaa ja -sopimusta tiedustellessaan. Toinen mahdollinen ongelmakohta on automyyntin kautta tulevan tilauserittelyn sisältö, jonka tietojen avulla suunnitelmat usein tehdään. Tiedoissa olevat puutteet voivat aiheuttaa väärän suunnitelman tekemisen ja tätä kautta sopimuksen hinnan virheellisyyden. Suunnitelman teon prosessissa (liite 6) mahdollinen ongelmakohta havaitaan myös Service Centerin vastuulla olevan suunnitelman muokkaamisen ja tarkistuksen kohdalla. Näissä kohdissa voi tapahtua unohduksia töiden merkitsemisen kannalta, jolloin se vaikuttaa myös sopimuslaskelman tekemiseen.

Huoltosopimuslaskennan prosessikaaviossa (liite 4) ongelmallisiksi tehtäviksi todettiin lisäpalveluiden tiedon tuleminen asiakkaan kautta palvelutuotemyyjälle ja edelleen Service Centerille. Service Centerin vastuutehtävistä mahdollisiksi ongelmakohdiksi arveltiin lisäpalveluiden ja alennusten merkitsemistä, jossa mahdollisella virheellä on suurimmat vaikutukset laskelmaan. Tulosten pohjalta voitiin kuitenkin todeta asiakkailta tulevan tiedon, lisäpalveluiden merkitsemisen sekä laskelmien latauksen GDS Fusion -järjestelmään olevan suurimmat ongelmien aiheuttajat.

Lisäpalveluiden hinnoittelu on palvelutuotemyyjien vastuulla, mistä esimerkkinä mainittiin lisävalojen korjauksen sisältyvyys sopimukseen. Tehtäessä laskelma etänä siihen annetaan listahinta lisävalojen korjauksesta, mutta korjaamalla vasta nähdään ajoneuvoon asennettujen lisävalojen todellinen määrä. Määrä ei ole välttämättä tiedossa ajoneuvoa tilattaessa ja suunniteltaessa, jolloin myös usein annetaan sopimustarjoukset. Palvelutuotemyyjä kykenee tällaisissa tilanteissa helpommin haastattelemaan sopimuksen asiakasta tai sopimus myöhemmin tehtäessä tarkastamaan ajoneuvon ja näiden tietojen perusteella asettamaan palveluille oikean hinnan. Muiden sisältöjen osalta sopimusten tulisi tulla Service Centeriltä tasaisen sisällön ja hintatason vuoksi.

Luottamus Service Centerin toimintaan oli palvelutuotemyyjien tuloksissa vähäistä. Sen todettiin aiheuttavan sen, ettei asiakkaille uskalleta mainostaa ja kertoa Service Centerin toiminnasta. Service Center hoitaa jokaisen huoltoonkutsulistalla olevan sopimuksellisen ajoneuvon huoltoonkutsun prosessin mukaisesti. Luottamuksen puutteen arveltiin todellisuudessa johtuvan Service Centeristä johtumattomista tekijöistä, jotka aiheuttavat huoltoonkutsujen myöhästymistä ja mahdollista huoltoonkutsulistalle nousemattomuutta.

Suurimpana Service Centerin ja palvelutuotemyynnin yhteistyöhön vaikuttavana tekijänä voidaan pitää Service Centerin resurssipulaa. Sen aiheuttama lisätyö palvelutuotemyynnille vie aikaa heidän pääasialliselta työltään, tuotteiden myynniltä. Pohdinnan jälkeen todettiin myös, että luottamuksen puute Service Centerin toimintaa kohtaan on suurilta osin perusteetonta.

Muiden tulosten pohdinta

Teknisen tuen haastattelun tuloksia mietittiin tulevaisuuden kannalta. Työkokemuksen ja mielipidekysymysten tulosten koettiin vahvistavan haastateltavan näkemystä osastojen tulevaisuuden yhteistyöstä. Toiveina esitettiin muun muassa osastojen sijainnin läheisyys tulevaisuudessa. Tämän uskottiin tuovan apua ja tukea asiakasneuvojen huoltoonkutsuissa tekemiin vianmäärityksiin ja muihin niissä ilmeneviin ongelmiin. Tekninen tuki toivoi myös voivansa käyttää Service Centeriä enemmän hyödyksi Fleet-asiakkaiden palvelemisessa ja yksittäisten yhteydenottojen hoitajana. Lisäksi haastatteluissa keskusteltujen Driver interview -ohjelman ja TechTool-vianmääritysohjelman käyttöä Service Centerissä mietittiin asiakkaiden palvelemisen kannalta. Näiden käytöllä mahdollistettaisiin

siin tarkempi vianmääritys ja sen kuvaus jo huoltoonkutsun yhteydessä, jolloin työmääräyksen sisältö ja työn kesto olisivat jo aikaa varatessa lähempänä todellisuutta. Tämä vähentäisi tilanteita, joissa asiakas olettaa ajoneuvonsa valmistuvan todellista aikaisemmin, koska huoltoonkutsun yhteydessä on mahdollisesti kerrottu virheellistä tietoa työn kestosta tai sitä ei ole kerrottu lainkaan.

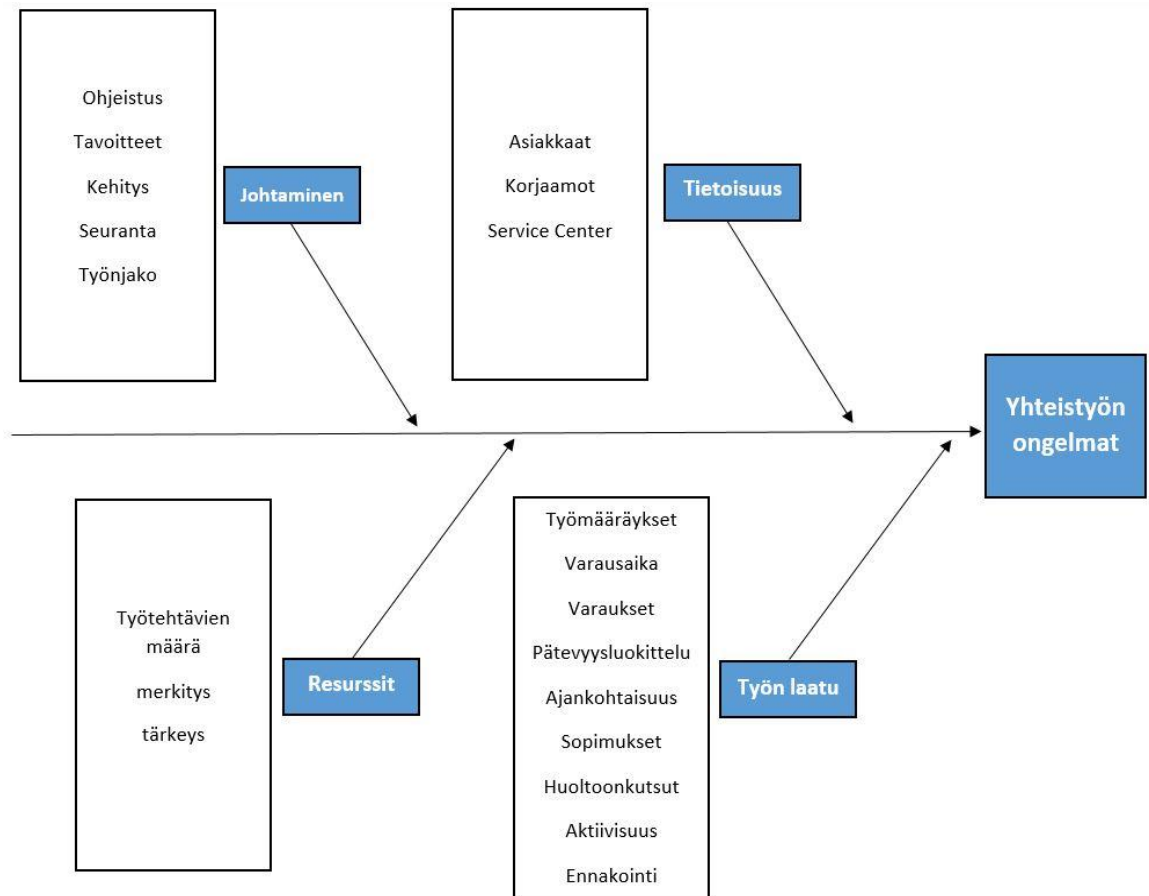
Jälkimarkkinajohtajan haastattelun tuloksista pohdinta kohdistui tulevaisuuden toiveisiin ja organisaatiomuutoksiin. Mielipiteet Service Centeristä olivat muita haastatteluista vastaavat. Tulevaisuudessa ennakoivan huollon tuominen huoltoonkutsuihin olisi erityisesti asiakasta palveleva palvelu, mutta myös esimerkiksi tulevan varaosatarpeen arvioimisen puolesta yritystä palveleva. Sen todettiin olevan asiakasta palveleva, koska sen avulla kyetään arvioimaan tulevia korjauskustannuksia ja mahdollisesti välttämään ylimääräisiä kaluston rikkoontumisia ja sitä kautta vähentämään ylimääräisiä korjaamokäyntejä.

Organisaatiomuutoksen ansiosta Service Center siirtyi sen osaston alaisuuteen, jonne se kuuluukin. Se on osa jälkimarkkinointiosastoa, jolloin sillä on sama johtaja korjaamoiden kanssa. Tämän uskottiin erityisesti auttavan toiminnan kehittämisessä ja seuraamisessa.

5 Juurisyyanalyysi

Juurisyyanalyysi on ongelmanratkaisun apuna käytettävä malli, jossa selvitetään havaittuja ongelmia aikaansaavia tekijöitä. Yleisin juurisyyanalyysin suorittamismalli on 5 x miksi -malli, jossa havaitun ongelman alkuperää selvitetään asia kerrallaan kysymällä, miksi näin tapahtuu. Kysymyksiä ei tarvita aina viittä kappaletta, vaan riittävä ratkaisu voi löytyä jo vähemmällä kysymysten määrällä. Malli on yksinkertainen, mutta toimiva ongelmien syiden selvittämiseksi.

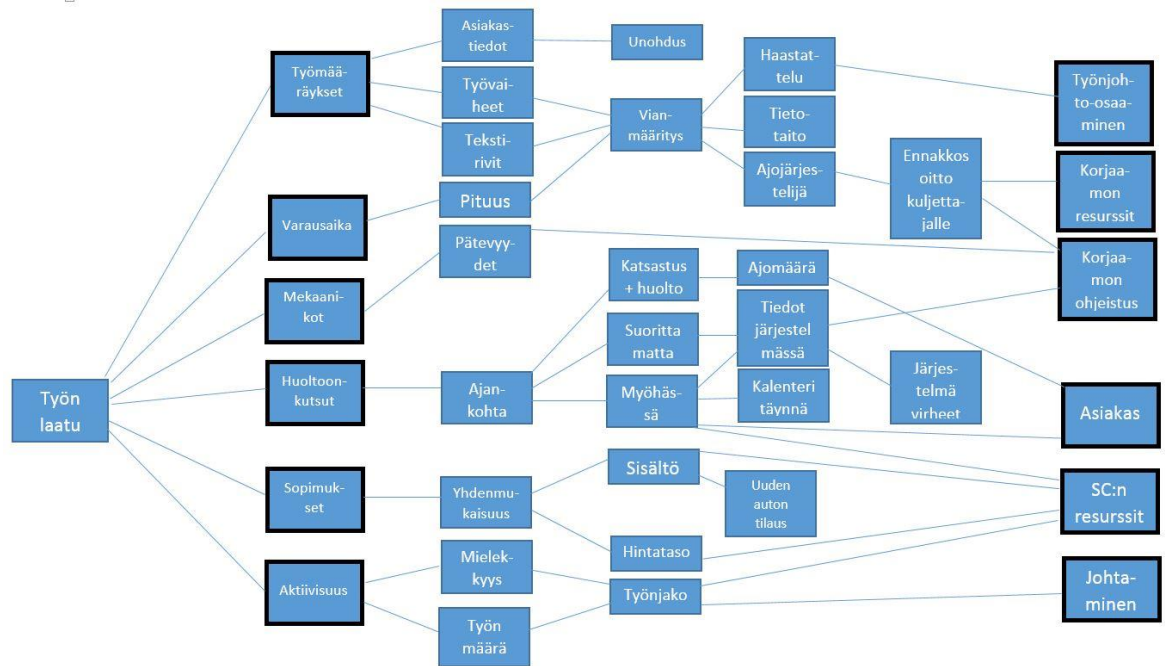
Tutkimuksessa juurisyysanalyysin tarkoituksena oli pohdintaa syvempi tulosten tarkastelu. Analyysillä pyrittiin löytämään yhteistyötä heikentävien asioiden ja toimintatapojen alkuperäisiä tarkoituksia ja aiheuttajia. Analyysi tehtiin seuraavana esitettävää kaaviota (kuva 8) syventämällä 5 x miksi -mallin avulla.



Kuva 8. Kalanruotokaavio yhteistyössä kehittämistä vaativista asioista.

Kaaviossa on esitettyä vasemmalta oikealle neljä sinistä laatikkoa, jotka kuvastavat tutkijan mielestä neljää yhteistyöhön ongelmia aiheuttavaa aihealuetta. Siniset laatikot on kuvattu siten, että vasemmalta alkaen aihealueet heijastuvat seuraaviin aiheisiin oikealle kuljettaessa. Valkoisissa laatikoissa on eritelty kunkin aihealueen sisältämiä ongelmia. Kaaviosta (kuva 8) päädyttiin analysoimaan vain työn laadullisiin ja tietoisuuteen liittyviä asioita, koska resurssien ja johtamisen puutteet oli jo havaittu organisaatiossa.

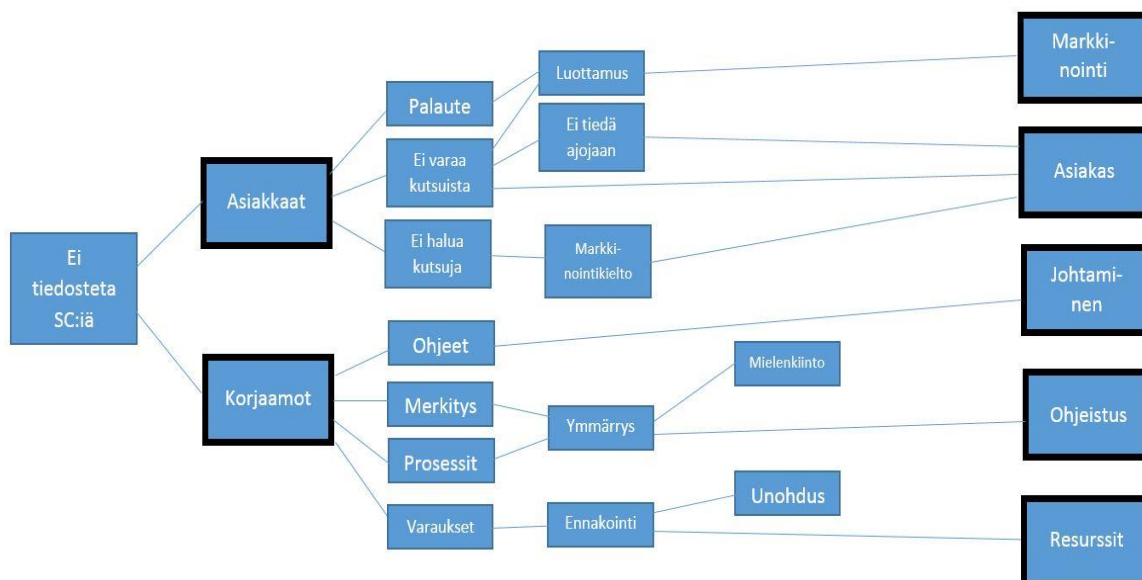
Työn laadullisista ongelmista tehtiin kaavio (kuva 9), josta nähdään kohta kohdalta mistä kyseisen asian olemassaolo ja toiminta tutkijan mielestä aiheutuu. Kaavion vasemmassa reunassa on kuvattu ongelmia sisältävä aihealue ja sitä seuraavat kuusi laatikkoa kuvaavat aihealueessa ilmenneitä käytännön ongelmia. Näiden ongelmien aiheuttajia on selvitetty miettimällä 5 x miksi -mallin mukaisesti, mitkä kyseisiä ongelmia aiheuttavat. Näin on luotu vasemmalta oikealle kulkevat yhteydet laatikoiden välille. Kaavion oikeassa reunassa on esitettyä tutkijan pohtimat juurisyyt.



Kuva 9. Juurisyyanalyysi Service Centerin työn laadusta.

Kaaviosta havaitaan useiden työn laadullisten ongelmien aiheutuvan samoista juurisista. Juurisyiksi pyrittiin hahmottamaan käytännön asioita suurempia asioita, jolloin ongelmien yhteneväisyydet korostuvat enemmän.

Kaavio Service Centerin toiminnan tietoisuuden selvittämisestä (kuva 10) on tehty edellisen kaavion (kuva 9) periaatteen mukaisesti. Tietoisuudesta johtuvien ongelmien juurisyinä todettiin markkinoinnin puute, asiakkaasta riippuvaiset asiat sekä korjaamoiden resurssit ja ohjeistukset.



Kuva 10. Juurisyysanalyysi Service Centerin tuntemisesta.

Työn laadullisista sekä tietoisuudesta johtuvat yhteistyön kehitystarpeet voitiin todeta osin johtuvan aiemmin tiedostetuista puutteista johtamisessa ja resursseissa. Sekä laatuun että tietoisuuteen liittyvien ongelmien yhteisiksi juurisyiksi ilmenivät asiakkaista riippuvaiset tekijät.

6 Yhteistyön kehitysehdotukset

Tutkimuksesta saatujen tulosten kehittämiseksi pyrittiin löytämään kehitysehdotuksia. Ehdotukset luotiin haastatteluiden tulosten, Service Centerin henkilöstön sekä tutkijan oman pohdinnan sekä juurisyysanalyysin pohjalta. Suurin osa kehitysehdotuksista koskee Service Centerin toimintaa tutkimuksen luonteen vuoksi. Kehitysehdotuksia pyrittiin miettimään siten, että ne olisivat mahdollisia toteuttaa osastoissa ja näin ollen loisivat todelliset mahdollisuudet yhteistyön kehittymiselle.

6.1 Service Centerin kehitysehdotukset

Service Centeriä koskevat kehitysehdotukset koskevat lähinnä juurisyyanalyysin kautta selvitettyjä työn laadullisia asioita. Muihin kalanruotokaavion kautta selvinneisiin kehityskohteisiin pyrittiin löytämään myös joitakin kehitysehdotuksia.

Työn laatu

Juurisyyanalyysin ja tulosten pohdinnan kautta todettiin, että Service Centerin huoltoonkutsuissaan tekemien vianmääritysten parantaminen vaikuttaisi moneen tuloksissa havaittuun ongelmaan, kuten tekstirivien puutteeseen, ajanvarauksen pituuteen ja väriin työvaiheisiin. Riittämätön asiakkaan haastattelu ja sen lisäksi vajaa vianmääritys aiheuttavat useimmat Service Centerin työn laadullisista ongelmista. Kehitysehdotukset kyseisiin ongelmiin ovat työnjohtajilta tulevat haastattelumallit, joiden avulla työnjohtokokemuksista omaamattomat työntekijät oppisivat haastattelemaan asiakasta riittävällä tavalla. Haastattelun parantamisen lisäksi Service Centerin tulisi käyttää haastatteluissa selvinneisiin vikoihin vianmäärityksen apuna jo käytettävissä olevaa TechTool-vianmääritysohjelmistoa. Näiden lisäksi teknisen tuen haastattelun kautta ilmi tulleen tulevaisuudessa käyttöön otettavan Drivers Interview -ohjelman käyttö työnjohtajien lisäksi Service Centerissä toisi kaivattua kehitystä. Nämä kaikki toisivat huoltoonkutsuihin ja Service Centerin toimintaan kaivattua teknistä- ja työnjohto-osaamista.

Työmääräysten muuhun sisältöön toisi kehitystä Service Centerin oma työvaihepaketti, jossa olisi valmiit tekstirivit tarvittavien tietojen kirjaamiseen. Tarvittaviksi tiedoiksi tutkimuksen kautta todettiin asiakkaan yhteystiedot sekä työmääräyksen tekijän nimi. Service Center voisi aloittaa jokaisen työmääräyksen tekemisen kyseisen paketin lisäämisellä ja täyttämällä. Tarvittaessa myös korjaamo tietäisi keneen Service Centerin työntekijään tulee olla yhteydessä jos työmääräyksessä ilmenee kysyttävää. Työvaihepaketin käytön vakiintumisen jälkeen se vähentäisi unohduksista johtuvaa tietojen puutetta.

Huoltosopimuksettomien ajoneuvojen huoltoonkutsulistojen läpikäyntiä tulisi suorittaa luvussa 3.1 esitetyn Timo Ropen mallin mukaisesti. Tässä mallissa esitetään, että asiakaskuntaa tulisi kartoittaa siten, että sen joukosta löytyisi potentiaalisia asiakkaita. Tällöin kohderyhmästä etsitään ne, joille myyntiä tulisi ensisijaisesti kohdentaa. Mallin ideana on saada rajalliset myyntiresurssit kohdennettua siihen asiakaskuntaan, josta

oletettavasti saadaan paras tulos. Potentiaalin asiakaskunnan joukkoon voisi kuulua asiakkaat, jotka ovat ennenkin käyttäneet Truck Centereiden palveluja. Lähdetietojen mukaan näin saataisiin vähäiset myyntiresurssit suunnattua niihin asiakkaisiin, jotka ajoneuvonsa varmimmin huollattavat Volvo Truck Centereissä.

Tietoisuus

Service Centerin tarjoamien palveluiden ja mahdollisuuksien tietoisuutta tulisi lisätä asiakkaiden keskuudessa. Markkinointia suoraan asiakkaille tulisi lisätä sekä Service Centerin työntekijöiden tekemien kontaktien sisältöä tulisi muuttaa markkinoivampaan suuntaan. Suoraan asiakkaille kohdistuvan mainonnan ja positiivisten kontaktien kautta saataisiin Service Centerille arvokkaampaa mainetta kuin korjaamoiden kautta asiakkaille menevä palaute etäisestä toimijasta. Markkinointia voisi alkuun suunnata alueelle, jossa on suuri sopimusajoneuvokanta mutta matala varausprosentti huoltoonkutsuissa. Sopimuskannan sekä varausprosentin perusteella sopivaksi alueeksi markkinoinnin vaikutuksen kokeilemiseksi todettiin Turun alue.

Huoltoonkutsulistojen tiedoista todettiin puuttuvan asiakkaiden luottokelpoisuus. Luottokelpoisuus tulee ilmi vasta, kun työmääräystä aletaan tekemään GDS Fusion -järjestelmään. Asiakaskontaktissa sovitaan huollon ajankohta ja vasta asiakaspuhelun jälkeen luodaan työmääräys sovitulle ajankohdalle. Tämä aiheuttaa sen, että asiakkaan luottokelpoisuus tulee ilmi vasta varausajan sopimisen jälkeen. Luottokelpoisuustiedon saaminen huoltoonkutsulistaan mahdollistaisi luoton saamisen tarkistamisen jo ennen asiakaskontaktia. Tällöin välttyttäisiin mahdollisilta hankalilta uusintapuheluilta asiakkaalle.

Lisäksi asiakkaiden palveluun liittyviä kehitysehdotuksia olivat Volvo Trucksin internetsivuille lisäävät kuvaukset Service Centerin asiakkaille tarjoamista palveluista. Nykyisten palveluiden lisäksi voisi toteuttaa huoltokyselylomakkeen ja huoltotekstiviestitiedustelun. Huoltokyselylomakkeella asiakkaat kykenisivät tiedustelemaan ajoneuvonsa huollon tarvetta myös verkon kautta täyttämällä huoltokyselylomakkeen. Kyselyyn merkittäisiin pakolliset ajoneuvotiedot sekä vastauksena haluttavat tiedot. Mahdollisia tietoja voisivat olla ajoneuvon huollon tarve, katsastusasiat, kampanjat sekä mahdollisesti tarjoukset ja muu mainontaa. Huoltotekstiviestitiedustelu olisi vastaava puhelimitse toteutettava palvelu. Palveluita voisi hoitaa Service Center selvittämällä haluttuja asioita ja vastaamalla asiakkaalle.

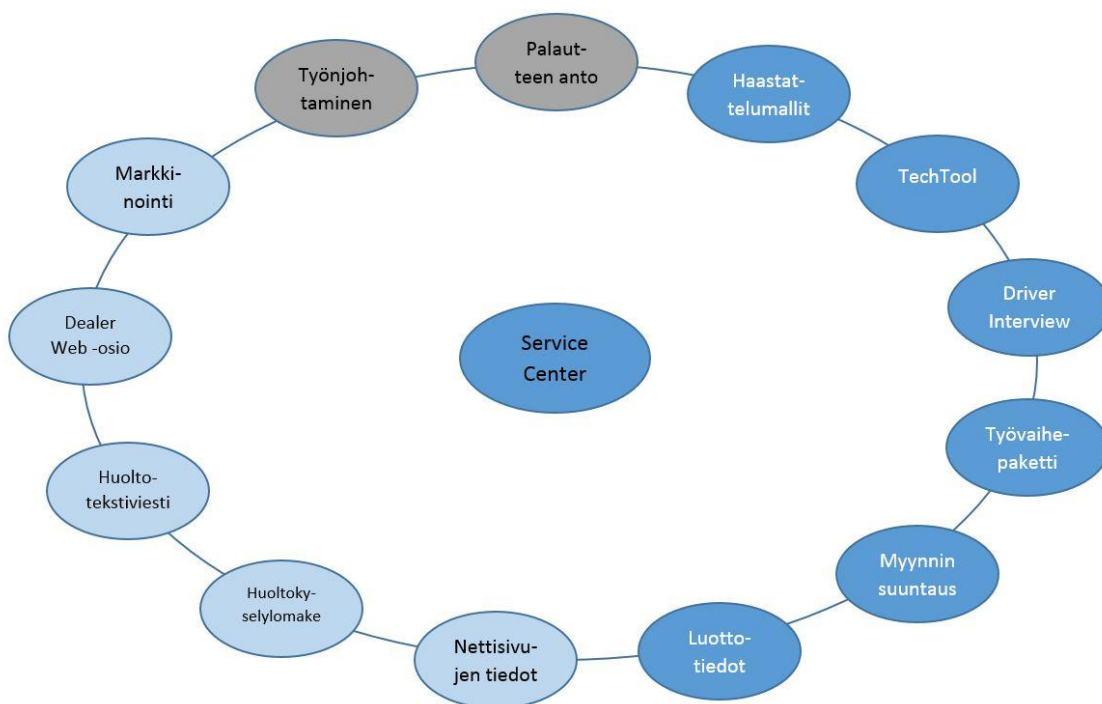
Yrityksen sisällä toimivan Dealer Web -portaalin jälkimarkkinat-osiosta ei löydy Service Centeristä tietoa. Portaali on tarkoitettu yrityksen työntekijöiden käyttöön ja sen tarkoituksena on jakaa tietoa yleisistä ja ajankohtaisista asioista. Jälkimarkkinat-osiossa voisi olla Service Centerille oma osio, jossa olisi selitettynä ainakin Service Centerin prosessit ja tarvittaessa ajankohtaista tiedotettavaa. Tällä osiolla voitaisiin osin lisätä toiminnan näkyvyyttä korjaamoilla sekä toimia apuna ongelmatilanteissa.

Johtaminen ja resurssit

Organisaation tiedossa olleille ongelmille saatiin lisätukea tutkimuksen avulla. Kaikissa haastatteluissa saatiin yhtenä tuloksena Service Centerin resurssipula ja useissa haastatteluissa myös työnjohtamisen puute. Opinnäytetyön pohjalta voitiin esittää kehitysehdotuksiksi työtehtävien selkeämpää jakamista työntekijöille ja niiden suorittamisen tarkempaa ja lähempää seuraamista. Niiden avulla saataisiin haastateltujen mielipiteiden lisäksi tarkempi näkemys lisäresurssien todellisesta tarpeesta.

Yhteistyön kehittymisen tueksi olisi hyvä luoda helpompi ja selkeämpi järjestelmä palautteen antoon osastojen välillä. Järjestelmän avulla Service Centerin olisi esimerkiksi helpompi sopia yksittäisen korjaamon kanssa poikkeavia tai väliaikaisia toimintatapoja. Palautteen kulkemisella ja toiveiden esittämisellä molemminpuolisesti mahdollistettaisiin toiminnan helpompi kehittäminen. Palautteen antaminen voisi myös tapahtua sähköpostin välityksellä, mutta saatujen tietojen mukaan palautetta ei juuri kulje näinkään kummankaan osapuolen toimesta.

Kuvassa 11 on kootusti esitettynä kaikki Service Centeriin kohdistuvat kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset on jaettu aihealueittain siten, että tummemman siniset ellipsit sisältävät työn laatuun, vaaleamman siniset tietoisuuteen ja harmaat johtamiseen sekä resursseihin liittyviä kehitysehdotuksia.



Kuva 11. Service Centerin kehitysehdotukset aihealueittain.

6.2 Truck Centereiden kehitysehdotukset

Korjaamoja koskevat kehitysehdotukset koostuivat pääasiassa korjaamon esimiesten vastuulla olevista ohjeistuksista ja henkilöstön lisäkouluttamisesta.

Tietoisuus, johtaminen ja ohjeistus

Korjaamoiden henkilökuntaa on useasti ohjeistettu Service Centerin prosesseista. Tulosten kannalta pääteltiin, että heidän toimintansa vaikutukset prosessien toimivuuteen eivät kuitenkaan olleet tiedossa. Tiedon puutetta havaittiin sekä työnjohdon että huoltopäälliköiden osalta. Prosessien laadun kehittymiseksi korjaamoiden työntekijöitä tulisi ohjeistaa erityisesti heidän oman toimintansa vaikutuksista Service Centerin toimintaan.

Haastateltujen tuntemus Service Centerin työtehtävistä havaittiin myös vajaaksi. Tuloksissa havaittiin Service Centerin suurimpien työtehtävien olevan hyvin tiedossa, mutta pienempien työtehtävien tuntemus oli vähäistä tai olematonta. Tuntemattomista prosesseista tulisi tuntea etäyhteydellisten ajoneuvojen hälytyslista ja sen tarkkailu. Tämän prosessin arvioitiin olevan tulevaisuuden toiminnan kannalta erityisen tärkeä, sillä ajoneuvojen tiedot tullaan enenevässä määrin lukemaan etänä.

Muiden työtehtävien tuntemattomuuden ei koettu vaikuttavan suuresti yhteistyöhön. Tietoisuuden lisäämiseksi tulisi tutkijan mielestä lisätä osastojen välistä keskustelua ja tuoda yhteistyötä enemmän esille. Sen kautta korjaamoiden henkilökunnan kiinnostus prosessien ja työtehtävien tuntemista kohtaan voisi nousta.

Joidenkin toimipisteiden osalta GDS Fusion -järjestelmän käytön osaaminen ja sen toimintojen tuntemus todettiin vajaaksi. Järjestelmän käytön kouluttamisella saavutettaisiin esimerkiksi varaosien keräilyprosessien helpottuminen sekä niissä ilmenevien ongelmien helpompi selvittäminen erityisesti isoilla toimipisteillä. Työmääräyksen tilauksen kulku -saraketta muuttamalla havaittiin Tampereen toimipisteellä positiivisia tuloksia. Myös omien työvaihepakettien luominen informaation kulkemiseksi osaston sisällä koettiin hyväksi malliksi ja sen käyttöä suositellaan muillakin toimipisteillä.

Ilmoitusta Service Centerin tekemästä varauksesta korjaamon työkalenteriin pidettiin yleisesti hyvänä ehdotuksena. Sen tarpeellisuutta tiedusteltiin jo haastatteluiden yhteydessä ja sille saatiin laajasti kannatusta. Ilmoitus tulisi GDS Fusion -järjestelmän sisältä aina listojen päivityksen yhteydessä. Ilmoitus tulisi järjestelmän käyttäjän toimesta kuittaa ennen järjestelmän käytön jatkamista. Tämän avulla saataisiin työnjohtajat mahdollisesti reagoimaan Service Centerin tekemään työmääräykseen jo etukäteen ja ennakotöiden suorittaminen voisi kehittyä. Ilmoitus sisältäisi ajoneuvon rekisterinumeron, varausajan ajankohdan, varatun mekaanikon sekä lyhyesti työn luonteen.

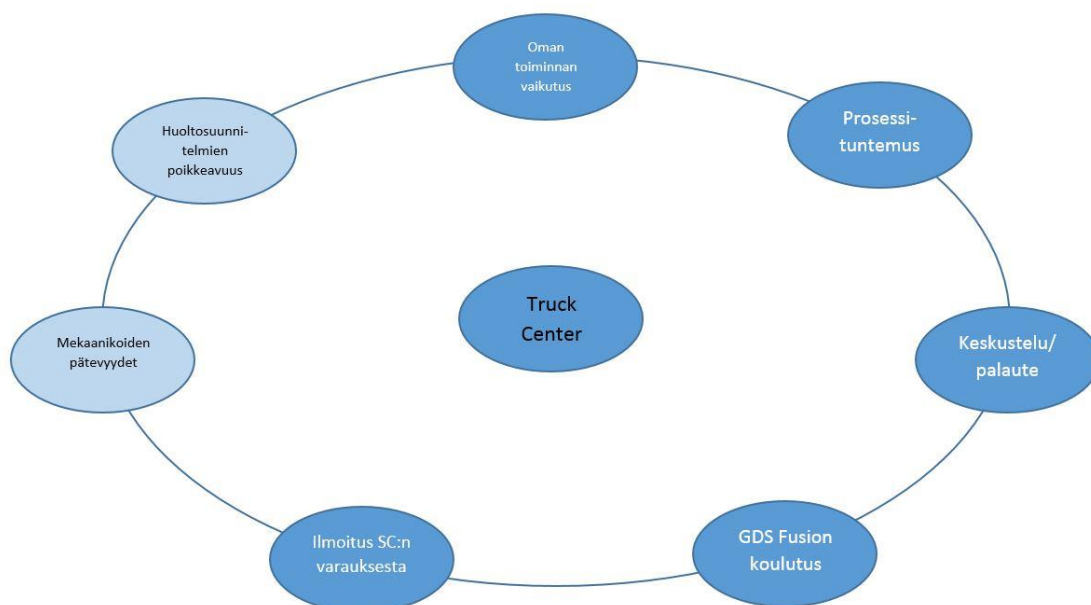
Työn laatu

Työn laadulliset kehitysehdotukset korjaamoilla vaativat suurimmilta osin edellä esitetyn kappaleen asioita toteutuakseen. Mekaanikoiden pätevyysien päivittäminen on työnjohtajien vastuulla ja niiden päivittämättömyyden pääteltiin johtuvan joko unohduksesta tai sen vaikutuksen tiedostamattomuudesta. Päivittämistä ei tarvitse tehdä usein, joten oh-

jeistuksen suorittaminen ja sen vaikutuksen seuraaminen arvioitiin työmäärällisesti vähäiseksi. Päivitysten vaikutuksen tiedostaminen voisi edesauttaa pätevyyksien merkitsemistä. Service Center voisi luoda oman mallin, jonka mukaan he haluavat korjaamoiden merkitsevän viestikenttiin mekaanikoiden osaamiset. Tällä tavoin merkinnät olisivat varmasti Service Centerille selkeitä ja helposti tulkittavissa. Service Center on pätevyystietojen ensisijainen käyttäjä, koska korjaamoiden työnjohtajat tuntevat omien mekaanikoidensa pätevyydet hyvin.

Huoltosuunnitelmallisten ajoneuvojen huoltamisesta huoltosuunnitelmista eroavina ajankohtina tulisi tulla tieto Service Centeriin. Ne aiheuttavat ajoneuvojen tuleviin huoltoajankohtiin muutoksia ja aiheuttavat näin huomattavaa lisätyötä tulevissa huoltoonkutsuissa sekä mahdollista tuloksellista häviötä. Tiedon saaminen korjaamon työjohtolta arvioitiin kuitenkin hankalaksi, sillä tapausten määrä on suuri. Käytettyjen järjestelmien tulisi pysyä automaattisesti itse reagoimaan kyseisiin tilanteisiin ja informoimaan niistä Service Centeriä.

Seuraavassa kaaviossa (kuva 12) on koottuna Truck Centereitä koskevat kehitysehdotukset. Ne on jaoteltu aihealueittain siten, että tummemman siniset ellipsit sisältävät tietoisuuteen, johtamiseen ja ohjeistukseen sekä vaaleamman siniset työn laatuun liittyviä kehitysehdotuksia.



Kuva 12. Truck Centereiden kehitysehdotukset aihealueittain.

6.3 Muiden osastojen kehitysehdotukset

Muiden osastojen kehitysehdotuksissa tuodaan ilmi palvelutuotemyynnille, automyynnille ja tekniselle tuelle ehdotettuja kehityskohteita.

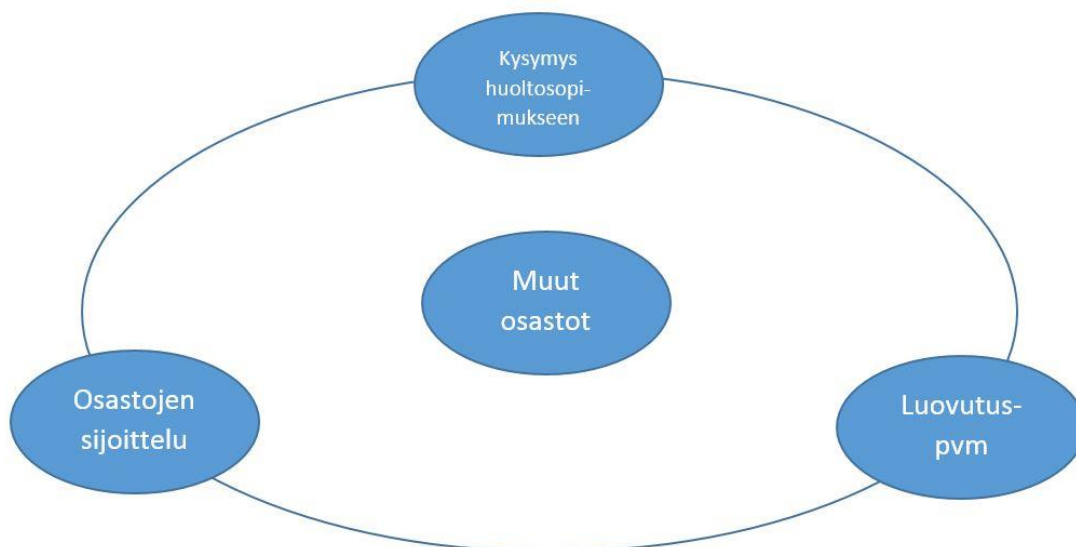
Palvelutuotemyyjien tuloksissa nousi esille ehdotus huoltosopimuksiin lisättävästä huoltoonkutsujen suorittamiseen liittyvästä kysymyksestä. Siinä tiedusteltaisiin asiakkaan halukkuutta vastaanottaa huoltokutsuja. Tiedustelun kautta Service Center joko vapautuisi vastuusta suorittaa ajoneuville huoltoonkutsuja tai saisi heti tiedon asiakkaan halukkuudesta niitä vastaanottaa. Kyseisen mallin avulla huoltoonkutsulistalta voitaisiin poistaa asiakkaat, joihin ei tarvitse olla yhteydessä. Muutokset ja vaikutukset huoltoonkutsulistaan olisivat hitaat, mutta alkaisivat jo heti prosessin alussa. Saman kysymyksen yhteyteen tulisi liittää tiedustelut huoltoonkutsuihin tarvittavista tiedoista ja toiveista, kuten esimerkiksi ajoneuvokohtaiset yhteystiedot ja toiveet kutsun ajankohdasta.

Uusien ajoneuvojen luovutuspäivämäärän tieto tulisi saada automyynniltä palvelutuotemyyjille ajoissa, jotta välttyttäisiin kiireisiltä sopimuslaskennoilta. Luovutuspäivämäärää voi olla vaikea arvioida tarkkaan, mutta liian aikainen arviokin on parempi kuin samana päivänä tarvittava sopimuslaskelma. Toinen vaihtoehto on tehdä sopimuslaskelmat kaikille myytävälle ajoneuvoille valmiiksi. Ajoneuvojen varusteet ja asiakkaan toiveet saattavat kuitenkin muuttua pitkän tilaus- ja valmistusprosessin aikana, jolloin aiemmin annettu sopimustarjous ei ole enää sisällöllisesti riittävä. Annettu sopimustarjous on kuitenkin pitävä, jolloin sopimuksen kannattavuus laskee.

Teknisen tuen haastattelussa nousi esille osastojen sijoittelu uudella vuonna 2016 avattavalla korjaamolla. Ehdotus oli teknisen tuen ja Service Centerin osastojen sijainti samassa tilassa. Tällöin yhteistyötä olisi helpompi lisätä ja toiminnan kehittyminen helpotuisi. Service Center saisi esimerkiksi tarvittaessa tukea vianmäärityksiin, ja tekninen tuki taas saisi helpommin apua asiakasyhteydenottoihin.

Tutkimuksessa löytyneisiin kehitystä vaativiin asioihin esitettiin kehitysehdotuksia osastoittain. Osastokohtaiset ehdotukset eriteltiin selkeyden vuoksi aihealueittain aikaisempien tulosten tapaan. Jo ennen tutkimusta osastoissa todettuihin kehitystarpeisiin ei esitetty kehitysehdotuksia, koska niihin arvioitiin olevan olemassa kehitysratkaisut ilman tutkimusta.

Kuvassa 13 on esitettyä muiden osastojen toimintaan liittyvät kehitysehdotukset.



Kuva 13. Muiden osastojen kehitysehdotukset.

7 Ehdotukset yhteistyön kehityksen seuraamiseksi

Tutkimuksen tuloksina saatujen asioiden kehittymistä tulevaisuudessa tulisi jollakin tavalla todentaa. Tämän vuoksi mietittiin asioita, joihin seuranta tulisi kohdentaa. Service Centerin työstä on aikaisemmin seurattu soitettujen puheluiden määrää alueittain, niiden pohjalta tehtyjä varauksia sekä niistä muodostuvaa varausprosenttia. Lisäksi kontakteista on erikseen laskettu ne asiakkaat, jotka eivät ole halunneet uusia huoltoonkutsuja, ovat halunneet varata ajan korjaamolle itse tai varata ajan myöhemmin. Näiden lisäksi on mietitty menetelmiä kehitysehdotusten toteutumisen seuraamiseksi. Menetelmät jaoteltiin tuottavuudelliseen ja palautteelliseen seurantaan.

7.1 Tuottavuuden seuranta

Sekä ennakkotietojen että tutkimuksen tietojen kautta todettiin, että Service Centerissä vallitsee resurssipula. Tämän varmemmaksi todentamiseksi tulisi seurata suoritettavien työtehtävien määrää ja niihin kuluva aikaa. Näiden lisäksi tulisi ottaa huomioon tällä hetkellä prosesseista pois suljetut työtehtävät, sillä niille ei tällä hetkellä ole asiaankuu-

luvaa suorittajaa. Työtehtävien määrän seuranta olisi helpommin toteutettavissa, jos työtehtävien jako työntekijöiden kesken olisi selkeämpi. Mahdollisen yhteistyön kehittymisen myötä työtehtävien määrä todennäköisesti lisääntyisi, jolloin resurssipula korostuisi entisestään. Pääprosessien ajankäyttö tulisi selvittää mahdollisimman tarkasti ja laskea sen avulla tehtävien suorittamiseen kuluva aika. Määrät vaihtelevat ajoittain, joten laskelmat tulisi suorittaa keskiarvojen avulla. Nykyisten seurattujen asioiden lisäksi tulisi seurata ajanvarauspuhelimeen tulevien puheluiden määrää, hälytyslistan seuraamisen ja selvittämisen vievää aikaa sekä huoltosopimuslaskelmien määrää. Huoltosopimuslaskelmien ajankäyttöä tulisi myös arvioida, mutta se on vaikeaa niiden sisältöjen suuren vaihtelun vuoksi. Näihin päätehtäviin kuluvan ajan arvioimisella saataisiin käsitys työtuntien riittävydestä ja todennusta resurssipulaan.

Kehitysehdotusten mahdollisen toteuttamisen jälkeen tulisi seurata Service Centerin tekemien varausten määrää tarkemmin erityisesti Turun ja Tampereen alueilla niistä saatujen palautteiden vuoksi. Yhteistyöprosessien kehittyminen voitaisiin todeta kasvaneina varausmäärinä erityisesti edellä mainituilla alueilla.

7.2 Palautteen seuranta

Tutkimuksen myötä ilmenneiden kehitystarpeiden kehittymisen seuraamiseksi tärkein keino on palautteenanto. Palautetta tulisi antaa sekä korjaamoiden ja Service Centerin välillä että osastojen ja asiakkaiden välillä. Saatu palaute tulisi analysoida ja tehdä tarvittaessa toimenpiteitä toiminnan kehittämiseksi. Palautteen ja tiedon kulku osastojen välillä loisi osaltaan mahdollisuudet myös toiminnan tuntemuksen kasvuun ainakin alueilla joista saatiin palautetta toiminnan tuntemattomuudesta ja etäisyydestä.

Korjaamoilta tulisi saada palautetta erityisesti Service Centerin tekemien työmääräysten sisällöstä. Tämän avulla voitaisiin todeta vianmääritysten kehittymistä ja sen mukanaan tuomia tekstirivien lisääntymistä, työvaiheiden oikeellisuutta ja ajanvarauksien pituutta. TechTool- ja Driver Interview -ohjelmien käytön mahdollisen aloittamisen jälkeen voitaisiin toteuttaa korjaamokysely työmääräysten sisällön parantumisesta.

Kehitysehdotuksissa esitetyn markkinoinnin lisäämisen vaikutuksia tulisi seurata suoraan asiakkailta saatavan palautteen perusteella. Palautteen saamiseksi tulisi toteuttaa

esimerkiksi asiakastytytyväisyyskysely. Osaltaan palautteina voitaisiin pitää markkinoinnin mahdollisesti mukanaan tuomaa varausprosentin nousua. Tietylle alueelle suunnatun markkinoinnin vaikutuksia tulisi seurata huoltoonkutsujen varausprosentin käyttäytymisen seuraamisella. Siitä voitaisiin arvioida asiakkaiden tietoisuuden ja luottamuksen kasvua Service Centerin toimintaa kohtaan.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyö toteutettiin, koska tilaajayritys oli kokenut tarpeelliseksi selvittää Volvo Service Centerin ja Truck Centereiden yhteistyötä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää osastojen välisen yhteistyön senhetkinen tila, kartoittaa siinä ilmeneviä kehitystarpeita ja esittää niille kehitysehdotuksia.

Tutkimuksesta saatiin tuloksia, joiden mukaan Service Centerin ja Truck Centereiden yhteistyössä olisi kehitettävää molempien osapuolien osalta. Tulosten analysoinnin kautta yhteistyön kehitystä vaativat osa-alueet saatiin rajattua. Kehitystä vaativiksi suuremmiksi osa-alueiksi rajautuivat Service Centerin resurssipula, johtamisen etäisyys, työn laadulliset asiat sekä tietoisuudet toiminnasta ja prosesseista.

Tutkimuksessa ilmi tulleista kehityskohteista oli osa jo ennen tutkimusta organisaation tiedossa. Ilmenneistä kehitystarpeesta olevista asioista osa pohjautui jo organisaation tiedossa olleisiin juurisyihin. Muiden kehitystarpeiden juurisyiksi analysoitiin markkinoinnin puute, asiakkaasta riippuvaiset asiat, työnjohto-osaamisen puute sekä korjaamoiden ohjeistukset.

Selvitettyjen tulosten pohjalta voitiin todeta yhteistyön senhetkinen tila ja tarpeet sen kehittämiseksi. Kehitystarpeiden ratkaisuksi esitettiin kehitysehdotuksia ja niiden vaikutuksen todentamiseksi esitettiin toiminnan seurantaehdotuksia. Tutkimuksella saatiin lisätukea aiemmille tiedoille ja niiden lisäksi uusia kehitystä vaativia kohteita pienemmässä mittakaavassa. Näin saatiin rajattua asioita, joihin organisaation tulisi kiinnittää huomiota toiminnan kehittämiseksi. Näiden lisäksi saatiin asioille esitettyä tutkijan ja tutkimukseen osallistuneiden puolesta mahdollisia ratkaisuja kehitysehdotuksina.

Opinnäytetyönä toteutetulla tutkimuksella saavutettiin sille asetut tavoitteet suunnitelmassa aikataulussa. Tutkijalla ei ollut ennen tutkimusta tietoa Service Centeristä. Tämän

todettiin aiheuttaneen tutkimukseen huomattavasti lisää työtä sekä mahdollisia virheitä sisältöön. Tutkimuksen tulosten parantamiseksi haastatteluita olisi pitänyt tehdä myös asiakkaiden keskuudessa. Tällöin olisi saatu korjaamoiden henkilöstön palautteen lisäksi tieto suoraan asiakkailta siitä, mitä he ovat mieltä huoltoonkutsuista ja miten he ylipääntään ovat tietoisia Service Centerin tarjoamista palveluista.

Seuraava askel yhteistyön kehittymiseksi vaatii tutkijan mielestä parannuksia sekä organisaatiossa aiemmin havaittuihin puutteisiin että tutkimuksen myötä yhteistyössä ilmenneisiin ongelmiin. Tehtyä opinnäytetyötä ja sen sisältämiä kehitysehdotuksia pidetään hyvänä pohjana yhteistyön kehittämisen jatkamiselle.

Lähteet

- 1 Murto, Kari. 1995. Prosessin johtaminen. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.
- 2 Rope, Timo. 2005. Suuri Markkinointikirja. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Vuonna 2014 rekisteröidyt kuorma-autot merkeittäin painoluokissa

	3,5- 4,5t	4,5- 6t	6- 12t	12- 16t	16- 18t	18- 26t	> 26t	>12t	%	>16t	%
Volvo				45	109	281	350	785	38,4	740	37,9
Sca- nia					84	294	294	672	32,9	672	34,4
MB	115	128	45	20	85	199	74	378	18,5	358	18,3
DAF			2	3	21	20	10	54	2,6	51	2,6
Re- nault	2	1	6	8	9	10	1	28	1,4	20	1,0
SISU			1			0	47	47	2,3	47	2,4
MAN			11	10	6	10	12	38	1,9	28	1,4
Iveco	8	18	26	4	6	15	7	32	1,6	28	1,4
FUSO			13						0,0		0,0
Mitsu- bishi			3						0,0		0,0
Volks- wa- gen	17	11							0,0		0,0
Muut	87	23	0	0	0	0	9	9	0,4	9	0,5